

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Konkurenceschopnost výrobní společnosti
The Competitiveness of Manufacturing Company

Student: Bc. Pavel Baďura

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel Baďura**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost výrobní společnosti
The Competitiveness of a Manufacturing Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
 3. Představení výrobní společnosti
 4. Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti
 5. Zhodnocení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. 396 p. ISBN 0684841487.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

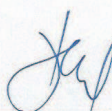
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně na základě literatury a pramenů uvedených v seznamu literatury.

V Ostravě dne 22. dubna 2016



Bc. Pavel Baďura

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Tomáši Měškovi ze společnosti Strojírny Faksa Opava s.r.o. Nejvíce však chci poděkovat paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA. za trpělivost, věcné připomínky, náměty a odborné vedení diplomové práce.

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod | 5 |
| 2 | Teoretická východiska konkurenceschopnosti | 7 |
| 2.1 | Vymezení pojmů konkurence | 7 |
| 2.2 | 2.2 Konkurenční prostředí..... | 9 |
| 2.3 | Konkurenční výhody a její typy | 10 |
| 2.3.1 | Vůdčí postavení v nízkých nákladech | 11 |
| 2.3.2 | Diferenciace..... | 11 |
| 2.3.3 | Focus | 12 |
| 2.4 | Nové pojetí konkurenceschopnosti | 12 |
| 2.5 | Strategické řízení | 14 |
| 2.5.1 | Strategie | 14 |
| 2.5.2 | Strategické cíle | 14 |
| 2.5.3 | Strategická analýza | 15 |
| 2.5.4 | Analýza vnějšího okolí | 16 |
| 2.5.5 | Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku..... | 22 |
| 2.6 | Finanční analýza | 26 |
| 2.6.1 | Finanční ukazatele | 27 |
| 2.6.2 | Metody finanční analýzy | 28 |
| 3 | Představení výrobní společnosti | 29 |
| 3.1 | Základní informace | 29 |
| 3.2 | Lidské zdroje..... | 30 |
| 3.3 | Majetek společnosti | 31 |
| 3.4 | Finanční situace | 31 |
| 4 | Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti..... | 33 |
| 4.1 | Strategická analýza | 33 |
| 4.1.1 | PEST analýza..... | 33 |
| 4.1.2 | Porterův model pěti konkurenčních sil | 37 |
| 4.2 | Finanční analýza | 40 |
| 4.2.1 | Ukazatele rentability..... | 40 |
| 4.2.2 | Ukazatele aktivity | 41 |
| 4.2.3 | Ukazatele zadluženosti | 44 |
| 4.2.4 | Ukazatele likvidity..... | 45 |
| 4.2.5 | Ukazatele produktivity | 46 |
| 4.2.6 | Zhodnocení finanční analýzy..... | 48 |
| 4.2.7 | Představení hlavních konkurentů..... | 49 |
| 4.2.8 | Porovnání jednotlivých finančních ukazatelů..... | 50 |
| 4.3 | SWOT analýza | 56 |
| 5 | Zhodnocení a doporučení | 62 |
| 5.1 | Zhodnocení | 62 |
| 5.2 | Doporučení..... | 63 |

| | | |
|---|--|----|
| 6 | Závěr..... | 65 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 67 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK | 69 |
| | PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE..... | 70 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 71 |
| | PŘÍLOHY | |

1 Úvod

Konkurenceschopnost má podle slovníku cizích slov význam soutěžení nebo můžeme také říci soupeření. Nemá význam pouze z ekonomického hlediska, ale také z hlediska kulturního, sociálního nebo politického. Nejdříve se pojem konkurenceschopnost definoval na mikroekonomické úrovni jako dokonalá nebo nedokonalá konkurence. Dnes má tento pojem mnohem větší význam. Vyjadřuje schopnost firem, odvětví, regionů a národů vytvářet vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti. Vychází z identifikace a využívání konkurenčních výhod.

V dnešní době je velmi obtížné obstát v konkurenčním boji. Velké množství firem bez ohledu na jejich velikost končí svou podnikatelskou činnost, protože nedokáží zaujmout zákazníka tak, aby jejich nabízený produkt nebo služba napomohla k řešení zákaznickova problému či k uspokojení jejich potřeby.

Dalším významným problémem je nenaplnění stanovených cílů, což může být zvýšení tržního podílu nebo dosažení zisku. Aby společnost obstála v konkurenčním boji, je nezbytné nalézt konkurenční výhodu. Získání konkurenční výhody není vůbec jednoduché. Společnost musí počínat tak, aby se co nejvíce odlišila od konkurence. Může jít o nabízení něčeho, čím konkurence nedisponuje, například nižší cena, slevové akce, vysoká jakost, dokonalý servis nebo zajímavý design. Dalším důležitým faktorem je zvolení vhodné konkurenční strategie. Firma se rozhoduje, jestli se vydá cestou nákladového vůdce či diferenciací.

V této diplomové práci bude analyzována společnost SFO spol. s r.o. se sídlem v Opavě. Společnost funguje na trhu již více než 20 let a během této doby sesbírala bohaté zkušenosti s výrobou a montáží různorodých jednoúčelových strojů. V současné době se společnost zaměřuje na kompletní montáž automatických svařovacích strojů, které pracují na principu svařování elektronovým paprskem ve vakuu.

V první části práce budou teoreticky definovány pojmy, jako jsou konkurence, konkurenceschopnost nebo konkurenční výhoda. Bude také objasněno nové pojetí konkurenceschopnosti v podání modelu Idinmosu. Abychom zjistili, jak je podnik konkurenceschopný, lze využít převratné množství analýz a metod. V práci budou použité metody a analýzy rozděleny na úrovni finanční a strategické analýzy. Z hlediska strategické analýzy bude použita PEST analýza, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

V rámci finanční analýzy budou popsány jednotlivé účetní doklady, které slouží jako podklad k finanční analýze. Následně budou objasněny ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a produktivity práce. Vyjmenované metody pak budou aplikovány ve společnosti SFO spol. s.r.o. Bude také představena základní charakteristika společnosti z databáze obchodního rejstříku, dále personální složení, organizační struktura a majetek společnosti.

Poté bude následovat aplikace výše zmíněných metod. Nejdříve bude provedena strategická analýza, kde bude provedeno hodnocení konkurenčních sil, které na společnost působí, a to podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Porterův model analyzuje odběratele, dodavatele, substituty, stávající konkurenty a nově příchozí konkurenty do odvětví. Dalším strategickým modelem bude PEST analýza, která hodnotí podnikatelské prostředí prostřednictvím politických, ekonomických, sociokulturních a technických faktorů.

V rámci finanční analýzy budou vypočteny všechny ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a produktivity práce. Na závěr bude vypracována SWOT analýza, podle které budou navržena doporučení.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

V následující kapitole jsou na základě odborné literatury popsány pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Samotná kapitola je rozdělena na dvě části. V první části jsou vysvětleny základní pojmy, týkající se výrobní společnosti. Druhá část se zaměřuje na metodický postup při analýze konkurenceschopnosti. Tato část obsahuje strategické řízení a finanční analýzu.

2.1 Vymezení pojmů konkurence

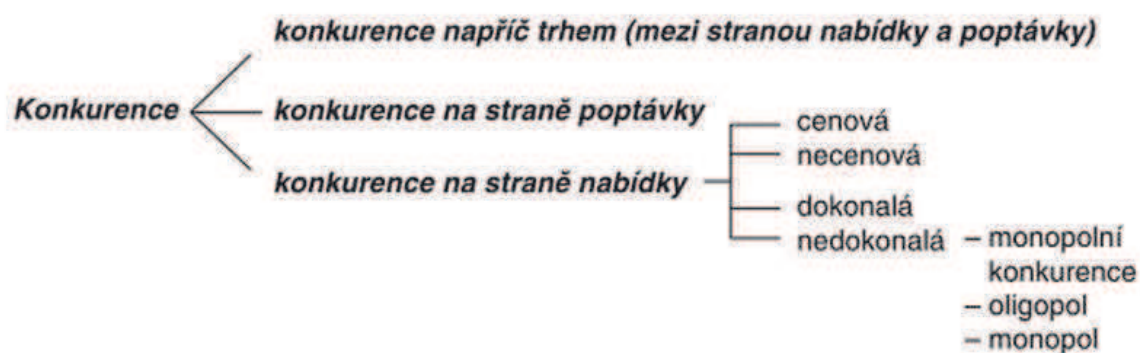
„Konkurence dle slovníku cizích slov představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Z uvedeného je zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, politický.“ (Mikoláš, 2005, s. 65)

„Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování, nebo dobré realizace záměrů.“ (Porter, 1993, s. 19)

„Mikroekonomie konkurence je většinou definována jako proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů na trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy. Různé zájmy dále diferencují subjekty na straně poptávky i na straně nabídky.“ (Macáková, 2007, str. 39)

Na trhu se střetává nabídka a poptávka, kterou v tomto případě nazýváme konkurencí napříč trhem. Podniky, které se na trhu objevují, chtějí prodat co největší množství s co největším ziskem, naopak spotřebitelé chtějí maximalizovat svoji potřebu s co nejmenšími náklady na její uspokojení. Z toho důvodu dochází mezi výrobcí a spotřebiteli ke kompromisu. Konkurenti si můžou konkurovat jednak cenou, jindy pomocí reklamy a podobně, to vše je způsobováno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence.

Obr. 2.1 Formy konkurence z pohledu mikroekonomie



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 66)

Konkurence na straně poptávky

Každý spotřebitel chce nakoupit na trhu co nejvíce zboží za co nejnižší cenu, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů, kteří se na trhu vyskytují. Význam této konkurence roste zejména tehdy, je-li poptávka větší než nabídka. To zapříčiní, že konkurence mezi spotřebiteli povede k růstu ceny. V opačném případě, kdy poptávka je menší, než nabídka se spotřebitelé pohybují v bezkonkurenčním prostředí.

Konkurence na straně nabídky

„Přirozeným cílem každého výrobce (prodejce), je maximalizovat zisk ze své činnosti. Dalším důležitým cílem je zeslabit pozici konkurentů na trhu nebo je z trhu zcela vyřadit. Významná je konkurence v případě, kdy nabídka převyšuje poptávku. Tedy situace, kdy se konkurenční boj stává bojem o přežití výrobců. Jestliže cena klesne, výrobce prodělává.” (Macáková, 2007, s. 40)

Cenová konkurence

„Podstatou cenové konkurence je využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. To znamená, že jde o snahu výrobců přilákat prostřednictvím snižování cen vlastního zboží co nejvíce kupujících.” (Mikoláš, 2005, s. 67)

Necenová konkurence

I jejím cílem je přilákání spotřebitelů na svou stranu, ale jinými metodami, než je cenová konkurence. Jde zejména o metody konkurenčního boje, které jsou založeny na technické úrovni výrobku, kvalitě, diferenciaci výrobku, designu, image a dalších aspektů.

„Konkurenceschopná firma musí mít potenciál vnímatelný konkurencí, jinak nemůže hovořit o konkurenceschopnosti. Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj, a poznat možnost a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru (trendu).” (Mikoláš, 2005 s. 64)

2.2 Konkurenční prostředí

Konkurenceschopnost společnosti se vytváří v konkurenčním prostředí, které je vymezeno jednak počtem konkurentů vystupujících v odvětví jednak odlišností produktů nabízených konkurenty na trhu. Z těchto důvodů lze odvodit chování jednotlivých konkurentů a také rozdělit konkurenční prostředí na monopol, oligopol, dokonalou konkurenci a monopolistickou konkurenci.

Dokonalá konkurence

Teorie dokonalé konkurence v praxi neexistuje. Je to z důvodu, že firmy mají volný vstup na trh, jsou příjemci ceny a nabízený produkt je homogenní. Dále zde nalezneme stejnou míru informovanosti všech firem vystupujících na trhu a rovné podmínky pro všechny firmy v odvětví.

Monopolistická konkurence

Je to taková situace na trhu, kde mnoho firem nabízí podobné produkty, však nikoli stejné. Mezi základní předpoklady modelu patří volný vstup do odvětví, velký počet firem na trhu, výroba diferencovaného produktu a schopnost firmy stanovit cenu produktu. V rámci svého produktu má firma monopolní postavení a tedy i monopolní sílu.

Monopol

Toto konkurenční prostředí je úplným opakem dokonalé konkurence. Charakteristickým rysem pro monopol je jediný výrobce na daném trhu, bariérový vstup do odvětví a také skutečnost, že výrobek nemá žádné blízké substituty. Růst cen výrobků závisí na koupěschopnosti spotřebitelů.

Oligopol

U oligopolu je zpravidla diferenciovaný produkt, ale najdeme i takové výjimky, kdy výroba produktu je homogenní. Existuje bariérový vstup znemožňující příchod nových firem. V odvětví se pohybuje jen malé množství firem a každá z nich je natolik silná, že dokáže stanovit výši ceny. Jednotlivé firmy na trhu pečlivě zvažují nejen velikost své produkce, ale také hlídají chování svých konkurentů v odvětví.

2.3 Konkurenční výhody a její typy

„Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší cenu než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech, a diferenciaci.“ (Porter, 1993, s. 21)

Podnik, který disponuje konkurenční výhodou oproti ostatním firmami v odvětví, dosahuje větší ekonomické renty, jenž je definován jako: *„zvláštní příjem získaný výrobním faktorem navíc k částce, kterou by investor získal jiným použitím, např. uložení kapitálu v bance.“ (Zuzák, 2011, s. 78)*

Dosažení konkurenční výhody je důležitým motivačním rysem pro jednání vlastníků firem, jednotlivých společností pro vrcholový management. Konkurenční výhoda ukazuje úspěch, kterého společnost dosáhla vůči svým konkurentům na trhu, je také silným impulzem k hledání takových strategií, které k nim vedou. Je velmi složité nálezt činitel, který vede k dlouhodobé konkurenční výhodě. Nestačí pouze takovýto činitel nalézt, ale také ho dokázat využít ve svůj prospěch a nedovolit konkurenci, aby jej získala.

„Konkurenční výhoda v jednom odvětví může být značně posílena vzájemnými vztahy s obchodními jednotkami společnosti, konkurujícími v příbuzných odvětvích, pokud ovšem lze takového vzájemného propojení dosáhnout. Vzájemné vztahy mezi obchodními jednotkami jsou hlavním prostředkem, jímž diverzifikovaná společnost vytváří hodnotu, a tak jsou tyto vztahy oporou pro společnou celopodnikovou strategii.“ (Porter, 1993, s. 21)

„Pokud totiž daný podnik má dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat. Být „vším pro všechny lidi“ je recept pro strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost, protože to často znamená, že daný podnik vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá.“ (Porter, 1993, s. 31)

2.3.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik, který zvolí strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech, se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Tento podnik má široký rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech, může dokonce působit v příbuzných odvětvích. Pro podnik je důležitá šíře jeho činnosti, a to z důvodu výhody nízkých nákladů. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisejí na struktuře daného odvětví. Mohou být mezi nimi snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám.

„Výrobci s nízkými náklady prodávají standardní výrobek a kladou značný důraz na to, aby sklízeli velký zisk z velkovýroby. Má-li podnik dosáhnout nadprůměrného výkonu, musí ve vztahu ke svým konkurentům na trh dosáhnout parity nebo proximity v základech diferenciaci a to i přesto, že se opírá o konkurenční výhodu nízkých nákladů na výrobu.“ (Porter, 1993)

2.3.2 Diferenciace

„Při strategii diferenciaci usiluje podnik, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobků nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou. Diferenciace se může zakládat na samotném výrobku, na distribučním systému, jímž se prodává, na marketingovém přístupu a na široké škále dalších faktorů.“ (Porter, 1993, s. 33)

Podnik, který dokáže nejen diferenciaci produktu nebo služeb dosáhnout, ale také si ji udržet z dlouhodobého hlediska, bude mít nadprůměrné zisky v odvětví, kde působí. To vše za podmínky, že částka, o kterou je cena vyšší, převyšuje vynaložené výdaje na jedinečnost produktu.

Aby mohl mít podnik vyšší cenu než konkurence na trhu, musí být v něčem jedinečný nebo alespoň tak vnímaný. Musí tedy nalézt takové atributy, které budou odlišné od atributů jeho soupeřů.

Diferenciace nemusí být udržitelná z důvodu, že konkurenti napodobují nebo základy pro diferenciaci ztratí pro kupujícího na důležitosti.

2.3.3 Focus

„Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Tím, že podnik co nejvíce rozvíjí svou strategii z hlediska cílových segmentů, snaží se získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude mít konkurenční výhodu celkovou.“ (Porter, 1993, s.34)

„Pro úspěšnou realizaci kterékoliv varianty fokusu je nutná existence rozdílů mezi segmenty, které daná firma obsluhuje, a segmenty ostatními. Tyto segmenty, na které se tato firma zaměřila, musí mít např. zvláštní potřeby, které jsou nedostatečně uspokojovány velkými výrobci.“ (Bartes, 1997, s. 75)

Fokální strategii máme buď nákladovou, nebo diferenciací. Nákladová fokální strategie využívá ve svém cílovém segmentu výhody nejnižších nákladů a při diferenciací fokální strategii je využívána diferenciací. Obě varianty strategie spočívají v rozdílech jednotlivých segmentů mezi sebou, na které se podnik zaměřuje.

2.4 Nové pojetí konkurenceschopnosti

Jde o transformaci prvotních potenciálů a lidského umu. Proces formování konkurenceschopnosti začíná transformací výchozích externích potenciálů firmy na základě konkrétní podnikatelské vize a strategie. Pokud má být firma konkurenceschopná, měla by být identifikovatelná konkurencí. Konkurenceschopnost se přeměňuje do podoby konkurenční síly firmy, kdy identita, integrita a suverenita firmy mají spíše statický charakter, oproti tomu mobilita je brána jako složka aktivní. (Mikoláš, 2005)

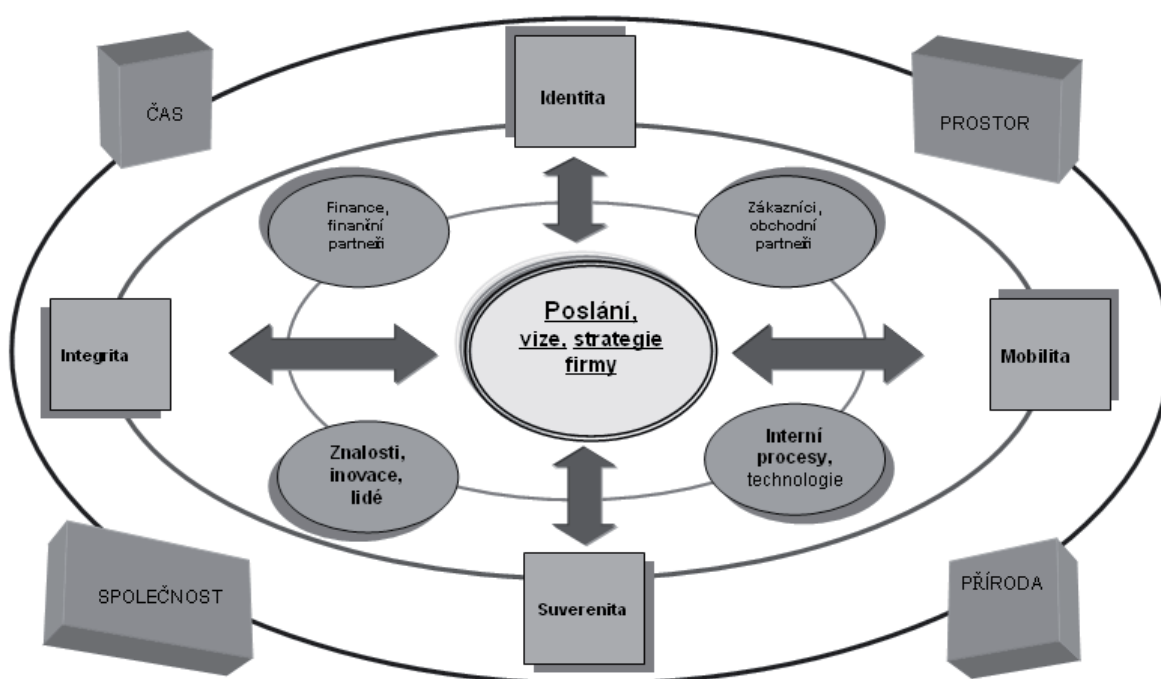
„Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy v okolním světě. Identita je nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy. Identita firmy se stává v současné době stěžejním faktorem její konkurenceschopnosti.

Integrita je dána její soudržností. Integrita zahrnuje dva protiklady firmy. Na straně jedné je její pružnost a dynamičnost dána tím, že pracovníci či jednotlivé složky firmy, mají svou vlastní osobitost. Na straně druhé ale tuto vlastní, individualizovanou identitu spojují s celkem.

Mobilita je potenciálem firmy v podobě schopnosti a možností reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Jde o schopnost a možnost firmy adaptovat se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty.

Suverenita charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní, jestliže má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má současně reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat.“ (Mikoláš, 2005, s. 83)

Obr: 2.2 Schéma IDINMOSU



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 85)

2.5 Strategické řízení

V minulých dobách, kdy se na trhu objevoval pouze jeden produkt a počet konkurentů v odvětví byl malý, nebylo třeba vytvářet strategie vůči konkurentům. Stačilo pouze napodobovat strategie někoho jiného. V dnešní době by tyto firmy na trhu nemohly uspět. Trh je přesycen různými produkty, a proto aby firmy přežily nebo se výrazněji prosadily, musejí neustále přicházet s něčím novým, co konkurence nenabízí. K tomu musí formulovat přesnou strategii, strategické cíle a to, jak vytyčených cílů dosáhnout.

„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje právě prostřednictvím formulace a implementace strategie. Strategie představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku.“ (Sedláčková, 2000, s. 1)

2.5.1 Strategie

Pomocí strategického řízení a práce vrcholového managementu vzniká strategie, kterou podnik plně využívá proti konkurentům na trhu. Zahrnuje analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich podnikové zdroje a schopnosti. Strategické řízení musí aktivně reagovat na změny vnějšího prostředí.

„Strategie představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.

Na strategii lze pohlížet z několika vzájemně souvisejících úhlů pohledu:

- 1. Strategie jako proces,*
- 2. strategie jako objem aktivit,*
- 3. strategie jako prvek s vazbou k okolí.“* (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 3)

2.5.2 Strategické cíle

Strategické cíle jsou nejvyšší cíle jednotlivce nebo společnosti v budoucnu. Správně stanovené cíle společnosti nejsou zaměřeny na jednu oblast, ale jsou nastaveny vyváženě. Nejdůležitějším cílem pro společnost je maximalizace zisku. Strategické cíle

společnosti jsou důležité pro upřesnění jejich vizí, kterou konkretizují a upřesňují. Cíle bývají prezentovány ekonomickými hodnotami jako jsou tržby nebo zisky společnosti.

„Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria, označovaná zkratkou SMART:

- *Stimulating* - stimulující,
- *seasurable* - měřitelný,
- *acceptable* - přijatelný pro ty, kteří je budou naplňovat,
- *realistic* – reálné,
- *timed* - vymezené v čase.“ Sedláčková, Buchta (2006, s. 3)

2.5.3 Strategická analýza

„Základem pro formulování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat.“ (Sedláčková, 2000, s. 3)

Strategická analýza využívá různé analytické metody pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku. Analýza identifikuje a analyzuje faktory, které mohou mít vliv na volbu cílů a strategie podniku. (Sedláčková, 2000)

„Strategie nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti. Musí se snažit budoucnost aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů, tj. v oborech, segmentech a regionech, v nichž chce uspokojovat poptávku.“ (Sedláčková, 2000, s. 4)

Strategickou analýzu lze vymezit na dva základní okruhy, jedná se o analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Oba okruhy jsou vzájemně propojeny a úzce na sobě závisí.

Obr. 2.3 Vnější a vnitřní faktory



Zdroj: Sedláčková (2000, s. 5)

2.5.4 Analýza vnějšího okolí

„Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětvím.“ (Sedláčková, 2000, s. 5)

Pro analýzu vlivů makrookolí se využívají metody Pest analýza a metoda „4C“. První zmíněná metoda se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. Výsledky analýzy se promítají např: ve SWOT analýze. Metoda „4C“ je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Cílem metod je, aby manažeři více vnímali možné hrozby a příležitosti vznikající v okolí podniku.

Analýza mikrookolí se zaměřuje především na konkurenční prostředí podniku. Cílem je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Tradiční metodou analýzy je Porterův model pěti sil, zaměřený na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku. V komplexním pojetí směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základ konkurenční výhody. (Sedláčková, 2000)

Obr. 2.4 Okolí podniku



Zdroj: Sedláčková (2000, s. 7)

Pest analýza

„Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza.” (Sedláčková, 2000, s. 10)

Politické a legislativní faktory

Stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, představují pro podniky příležitosti, ale zároveň možné ohrožení. Politické omezení se týká každého podniku, který působí v dané zemi. Podniky mohou být omezeny prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenovou politikou, ochranou životního prostředí a dalších činností zaměřených na ochranu zaměstnanců či spotřebitelů. Předpisy je upravena také bezpečnost práce. (Sedláčková, 2000)

Ekonomické faktory

„Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku jsou míra ekonomického růstu, úroková míra,

míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích.“ (Sedláčková, 2000, s. 11)

Sociální a demografické faktory

„Odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory zahrnují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatel. Tyto elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka.“ (Sedláčková, 2000, s. 11)

Technické a technologické faktory

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Významným činitelem úspěšného podniku může být předvídání technického směru rozvoje. Klíčem k úspěchu je přesné předvídání budoucích schopností a pravděpodobností vlivů. Jako příklad může sloužit povinnost podniku investovat do technologií chránících životní prostředí. (Sedláčková, 2000)

„Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný podnik. Důležité je odlišit významné faktory právě pro určitý podnik.“ (Sedláčková, 2000, s. 11)

Obr. 2.5 Přehled vlivů makrookolí

| Politicko-legislativní faktory | Ekonomické faktory |
|--|---------------------------------|
| Antimonopolní zákony | Hospodářské cykly |
| Ochrana životního prostředí | Trendy HDP |
| Ochrana spotřebitele | Devizové trhy |
| Daňová politika | Kupní síla |
| Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus | Úrokové míry |
| Pracovní právo | Inflace |
| Politická stabilita | Nezaměstnanost |
| | Průměrná mzda |
| | Vývoj cen energií |
| Sociokulturní faktory | Technologické faktory |
| Demografický vývoj populace | Vládní podpora výzkumu a vývoje |
| Změny životního stylu | Celkový stav technologie |
| Mobilita | Nové objevy |
| Úroveň vzdělání | Změny technologie |
| Přístup k práci a volnému času | Rychlost zastarávání |

Zdroj: Sedláčková (2000, s. 12)

„Analýza politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů je užitečná především ve čtyřech hlavních směrech:

- Uvedené příklady mohou být využity jako určitý přehled potenciálních vlivů,*
- mohou sloužit k vytipování malého počtu klíčových vlivů, které pak budou podrobeny důkladné analýze,*
- při identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobým časovým horizontem a*
- při určení různých externích vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnosti.“ (Sedláčková, 2000, s. 12)*

Porterova teorie konkurenčních sil

„Analýza konkurenčních sil je orientovaná na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47)

Nově vstupující firmy

„Soupeření začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. Rychlost vstupu nových firem na trh je ovlivněna obvykle dvěma typy bariér.

- 1. Bariéra strategická - současní výrobci dělají všechno pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní.*
- 2. Bariéra strukturální - pro nově příchozí společnosti je dána požadovanou výrobní kapacitou, kterou potřebují, aby dosáhly rozumné nákladové ceny. Nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům. Investicemi, které jsou nezbytné pro to, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.“ (Mikoláš, 2005, s. 70)*

Nebezpečí substitučních výrobků

Nové výrobky ohrožují výrobce, kteří působí na trhu už delší dobu. Nebezpečí vůči našemu výrobku se zvětšuje s rostoucí kvalitou a cenou substitutu v poměru s naším výrobkem. Další nebezpečí nastává, když zákazníci můžou lehce přecházet od stávajících výrobků k výrobkům novým.

Vyjednávající síla zákazníků

Síla zákazníků závisí na následujících pěti faktorech:

- 1. Počet zákazníků - zákazníci mají větší vliv, pokud jich je na trhu malý počet a jsou relativně jednotní v prosazování svých zájmů.*
- 2. Stupeň koncentrace zákazníka - pokud se na trhu objevuje malý počet zákazníků, kteří ale nakupují relativně velké množství produktů, jejich vyjednávací pozice z hlediska ceny se zlepšuje.*
- 3. Nebezpečí zpětné integrace - ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k integraci dodavatelů způsobené tlakem zákazníků. To vede k nižším cenám a ziskovosti výrobce polotovaru.*
- 4. Stupeň diferenciacce produktu - jestliže odběratel nemá jinou možnost než nakupovat od určitého výrobce, má malou vyjednávací pozici. Pokud si může odběratel vybírat mezi jednotlivými výrobci, jeho vyjednávací pozice se zlepšuje.*
- 5. Citlivost na kvalitu produktu - zákazník preferující kvalitu produktu a dává přednost takovému dodavateli, který nabízí svůj produkt kvalitnější. (Mikoláš, 2005)*

Vyjednávací síla dodavatelů

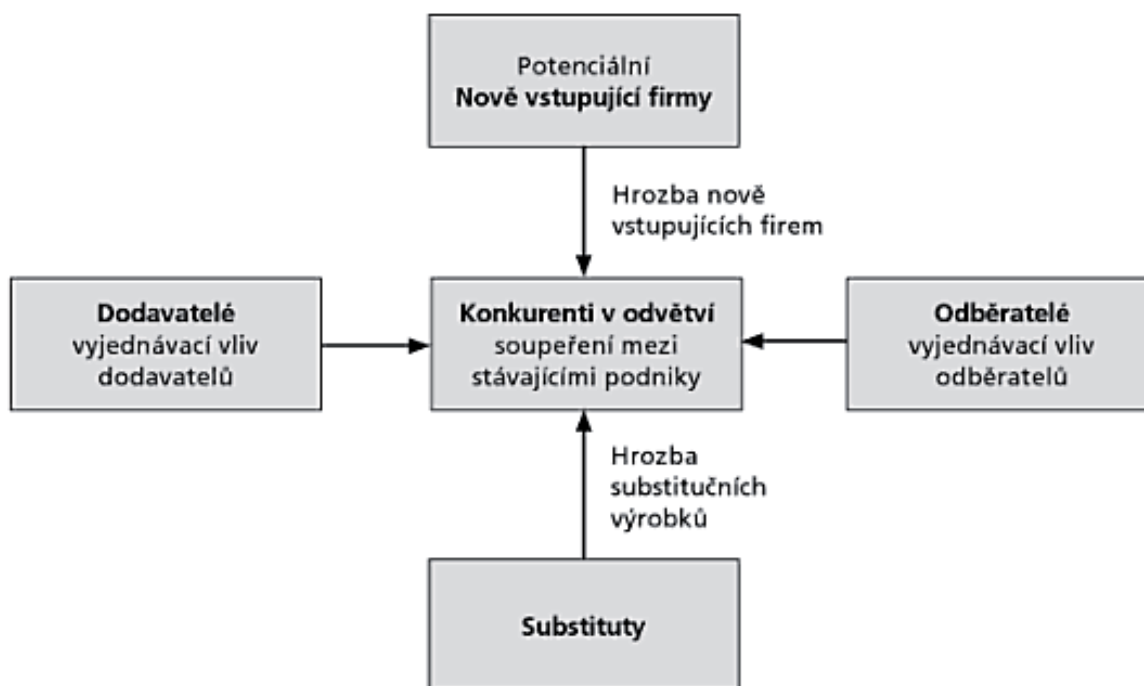
Dodavatelé mají více příležitostí, jak určovat podmínky, kterými se následně řídí odběratelé. Vyjednávajícími silami dodavatelů je zvýšení svého stupně konkurence, harmonizace zpětné integrace, dodávky jednotlivých produktů a polotovarů, které mají vliv na kvalitu konečného produktu, a v poslední řadě jsou to opatření, kdy zákazník musí investovat, aby mohl změnit dodavatele. (Mikoláš, 2005)

Konkurence v odvětví

Je to soutěž mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Existuje zde šest faktorů, které ovlivňují konkurenční boj.

1. Stupeň konkurence - vztahuje se na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Aktivita jednoho způsobí okamžitou reakci u konkurentů, z toho důvodu se sjednávají vzájemné dohody.
2. Diferenciace výrobků - konkurence roste tehdy, jestliže se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a vlastností.
3. Změna velikosti trhu - při zvětšení trhu dochází k rychlému oslabení konkurence.
4. Rostoucí výrobní kapacita - jestliže nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence.
5. Bariéry vstupu - jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. (Mikoláš, 2005)

Obr. 2.6 Portrův model pěti sil



Zdroj: Porter (1993, s. 23)

2.5.5 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Analýza zdrojů

„Analýza zdrojů probíhá ve dvou úrovních agregace. Základními prvky analýzy jsou individuální zdroje podniku, ale k hodnocení toho, jak může podnik budovat konkurenční výhodu, je třeba zjistit, jak zdroje přispívají k jejímu vytváření, a to je druhá uroveň analýzy. Užitečným počátečním bodem je jednoduchá klasifikace typů zdrojů, obvykle rozdělena do čtyř základních skupin.“ (Sedláčková, 2000, s. 63)

1. Hmotné zdroje - typickými zdroji jsou stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly nebo dopravní prostředky. Kromě základních vlastností jako je například počet kusů, kapacita, spotřeba či rozloha pozemku, je důležité znát další vlastnosti, které ovlivní potenciál firmy pro vytvoření konkurenční výhody. Jedná se o stáří, výrobní schopnost, technický stav, spolehlivost a podobně.

2. Lidské zdroje - analýza lidských zdrojů se musí především zabývat řadou otázek a jejich souvislostí. Konkurenční výhoda může být založena na vysoce kvalifikovaných zaměstnancích výzkumu a vývoje, schopných prodejních zástupcích nebo manažerech.
3. Finanční zdroje - skládají se z vlastních a cizích zdrojů, které ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Analýza zahrnuje aspekty od získávání kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu až po vztahy s dlužníky a věřiteli. Cílem analýzy je najít takové zdroje, které jsou potenciálním základem pro konkurenční výhodu.
4. Nehmotné zdroje - zahrnují především patenty, licence, know-how, goodwill, ale také pověst podniku, ochrannou známku a značku. Důležitými ukazateli je počet patentů, výnos z patentů a licencí a podobně. (Sedláčková, 2000)

„Analýza zdrojů by se měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku k dispozici na podporu naplnění jeho strategických cílů a strategie. Analýza by měla obsáhnout širokou základnu zdrojů.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 77)

SWOT analýza

SWOT analýza je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunity) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro stanovení rozvojových směrů, podnikových strategií a strategických cílů.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, tedy na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost pracovníků a jejich motivace, efektivita procesů a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem. Jsou to takové faktory podniku, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje).

Naproti tomu stránka příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, jenž podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory monitorovat, může je alespoň identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence demografických, ekonomických, politických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v bezprostředním okolí podniku.

Obr. 2.7 SWOT diagram



Zdroj: Swot diagram [online]. [cit. 2015-7-11]. Dostupný z
<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

SWOT diagram je velice dobrým nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek podniku a (externích) příležitostí a ohrožení. Sestrojení této tabulky je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyř dimenzí a následná formulace do podnikových aktivit a činů.

Obr. 2.8 SWOT mřížka

| SWOT-analýza | Interní analýza | |
|------------------------|---|--|
| | S: Silné stránky | W: Slabé stránky |
| O: Příležitosti | <i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu). | <i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí. |
| T: Hrozby | <i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb. | <i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky. |

Zdroj: Swot mřížka[online]. [cit. 2015-7-11]. Dostupný z <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-mřížka>

Mřížku SWOT analýzy můžeme rozdělit do čtyř kvadrantů. V prvním kvadrantu se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek. Využitím příležitostí by měla být strategie ofenzivní z pozice síly.

Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nepřízní okolí. Strategie vychází z předpokladu, kdy silné stránky podniku se střetnou s hrozbami. Podnik se snaží maximalizovat silné stránky a minimalizovat ohrožení. Výsledkem je diverzifikační strategie.

Třetí kvadrant má na trhu mnoho příležitostí, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých stránek. Snaží se klást důraz na využití příležitostí k překonání slabých stránek podniku. Strategie se tedy zaměřuje na eliminaci slabých stránek a využití tržních příležitostí.

Čtvrtý, nejméně příznivý kvadrant, ukazuje podnik v situaci, ve kterém převažují slabé stránky, a současně se v okolí podniku vyskytuje řada rizikových faktorů. Strategie se zaměřuje na eliminaci jak slabých stránek, tak případných rizik. Jedná se většinou o defenzivní strategii, vycházející z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. Podle jednotlivých kvadrantů kde se firma nachází, vznikají čtyři základní strategie. (Sedláčková, 2000)

1. Strategie ofenzivní - tato strategie se vyznačuje především tím, že silné stránky podniku převyšují nad slabými a příležitosti převyšují nad hrozbami.
2. Strategie defenzivní - silný podnik na trhu se nachází v nepříznivé situaci a řešením, jak se z nahodilé situace dostat, je využití svých silných stránek a eliminace případného nebezpečí.
3. Strategie spojenectví - u společnosti převyšují slabé stránky nad těmi silnými, avšak podnik se nachází v takovém prostředí, které nabízí možnost najít spolehlivé spojence a s její pomocí zvýšit vnitřní sílu společnosti.
4. Strategie úniku nebo likvidity - podnik se nachází v neatraktivním prostředí a jeho slabé stránky převyšují nad silnými. Podnik musí uvažovat o změně podnikatelského prostředí a v nejhorším případě dokonce o likvidaci.

2.6 Finanční analýza

Ke zjištění konkurenceschopnosti společnosti na trhu může podnik využít řadu finančních ukazatelů. Finanční analýza totiž umožňuje systematickou analýzu dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Hodnotí celkové zdraví podniku, jak s ohledem na minulost, tak v současnosti.

2.6.1 Finanční ukazatele

„Finanční analýzu si lze představit jako rozbor jakýchkoliv činností, v souvislosti s nimiž je možno uvažovat o čase a penězích.“ (Růčková, 2011, s. 11)

Finanční analýza je důležitá nejen pro akcionáře, vlastníky společnosti nebo manažery, ale také pro další vnější uživatele.

Obr. 2.9 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: Růčková (2011, s. 11)

Základem finanční analýzy je splnění dvou důležitých funkcí. Jedná se o prověření finančního zdraví podniku a vytvoření základu pro finanční plán. V prvním případě se snažíme zjistit, jaká je skutečná finanční situace podniku k určitému datu. U vytváření finančního plánu se zaměřujeme na poznatky z finanční analýzy, které jsou základem pro plánování finančních veličin. Abychom mohli začít zpracovávat finanční analýzu podniku, je důležité získat základní účetní výkazy jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o použití peněžních prostředků neboli výkaz cash flow.

„Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a zdrojů jejich financování. Představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě v okamžiku účetní uzávěrky. Jde tedy o získání věrného obrazu ve třech základních oblastech - majetkové situaci, zdrojích financování a finanční situaci podniku.“ (Růčková, 2011, s. 22)

„Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. I u něj budeme při finanční analýze podniku sledovat strukturu výkazu, jeho dynamiku, respektive dynamiku jednotlivých položek. I tento účetní výkaz se sestavuje pravidelně v ročních nebo kratších intervalech.“ (Růčková, 2011, s. 32)

V rámci výkazu cash flow probíhá řada různých transakcí. Jedná se o transakce peněžně účinné, které ovlivňují zisk a jsou zachyceny ve výkazu cash flow a také v rozvaze na straně aktiv. Druhý typ transakcí je ziskově účinný a neovlivňuje peněžní prostředky, je zachycen ve výkazech cash flow a zisku a ztráty. Transakce ziskově i peněžně probíhají prostřednictvím všech tří výkazů. (Růčková, 2011)

2.6.2 Metody finanční analýzy

„Standartní členění ukazatelů je členění na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové, respektive i ukazatele speciální. Absolutní ukazatele vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Tento přístup je však poměrně omezený neboť nezpracovává žádnou matematickou metodu.

Rozdílové ukazatele představují rozdíl stavu určitých skupin aktiv či pasiv vztažených vždy k témuž okamžiku.“ (Růčková, 2011, s. 42)

Analýza poměrových ukazatelů se nejčastěji shrnuje do několika skupin ukazatelů. Podnik je složitý organismus, a tak si při jeho charakteristice nevystačíme pouze s jedním ukazatelem. Aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, likvidní, ale také přiměřeně zadlužený. Jedině tak bude splněn předpoklad going concern principu. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

3 Představení výrobní společnosti

Společnost SFO, spol. s.r.o. se sídlem v Opavě byla založena v roce 2004 panem Faksou a panem Strengerem, jako společnost zaměřená na výrobu a prodej stavebního kování. V roce 2011 byl 80% podíl pana Strengera převeden na syna Lubomíra Faksy, Jana Faksu, který se tak stal jednatelem společnosti. V roce 2011 náhle zemřel původní zakladatel společnosti pan Lubomír Faksa a firmu převzali Jan a Michal Faksovi. Je potřebné zmínit, že firma si nepřeje být v této práci jmenována, proto jsou některé informace smyšlené. Jedná se o název a sídlo firmy, dále o jednatele společnosti.¹

3.1 Základní informace

Obchodní firma: SFO, spol. s.r.o.

Datum zápisu: 14. listopadu 2003

Sídlo: Opava

Identifikační číslo: - - - -

Právní forma: právnická osoba - společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

strojírenská výroba

stavební kování

prodej strojních součástí

opravy strojů

konstrukce jednoúčelových přípravků

montáž mechanických, pneumatických, elektrických a hydraulických strojních celků

Statutární orgán:

Ing. Jan Faksa

Ing. Michal Faksa

Základní kapitál:

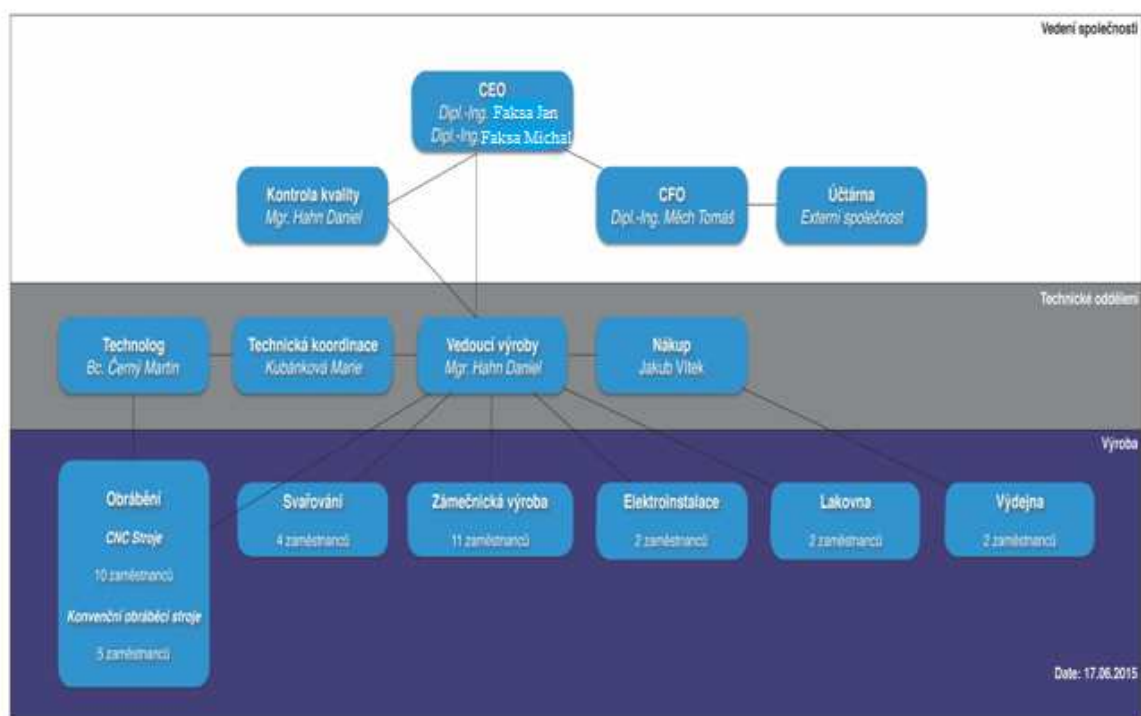
Je tvořen ve výši 200 000 Kč, Jan Faksa vložil 102 000 Kč a stal se majitelem 51% podílu společnosti, zbylých 98 000 Kč vložil Michal Faksa a patří mu 49 % společnosti.

¹ Profil firmy. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.skopava.com/#>

3.2 Lidské zdroje

Společnost SFO, spol. s.r.o. má v současnosti 40 zaměstnanců. V čele společnosti stojí dva majitelé, kteří jsou zároveň jednatele společnosti. Další součástí vedení je ekonomický ředitel Ing. Tomáš Měch. O bezproblémový chod výroby se stará Marie Kubánková, technická koordinátorka, Mgr. Daniel Hahn, vedoucí výroby, Bc. Martin Černý, technolog a Bc. Jakub Vítek, který má na starost zásobování a nákup surovin. Zbylou část pracovního kolektivu tvoří zámečníci, obráběči kovů a svářeči.

Obr. 3.1 Organizační struktura SFO, spol. s.r.o.



Zdroj: Interní informace společnosti

3.3 Majetek společnosti

Společnost má nemovitost, která je upravena na sídlo a provoz společnosti v pronájmu od roku 2012. Rozloha pozemku činí 3 800 metrů čtverečních. Z nedostatečné výrobní plochy si firma pronajímá řadu prostor v okolí města. Z tohoto důvodu se od roku 2015 staví nová hala v Životicích, kde se přesune veškerá činnost firmy a nahradí tak stávající pronájmy. Nový komplex má rozlohu 15 000 metrů čtverečních, z toho 5 000 metrů čtverečních bude činit zastavěná plocha skládající se z kanceláří, skladiště a dvou výrobních hal. Movitý majetek se skládá především z technologických zařízení a vozového parku, kde patří nejen osobní auta ale také nákladní vozy. Většina technologických zařízení byla pořízena formou leasingu. Oběžná aktiva jsou zastoupena především zásobami různých druhů kovů a vyrobenými výrobky. Krátkodobý finanční majetek tvoří peníze na běžném účtě a peníze v pokladně. Firma nevyrábí na sklad, ale přímo do spotřeby, přesto disponuje materiálovou zásobou na skladě v hodnotě 500 000 tisíc korun.

3.4 Finanční situace

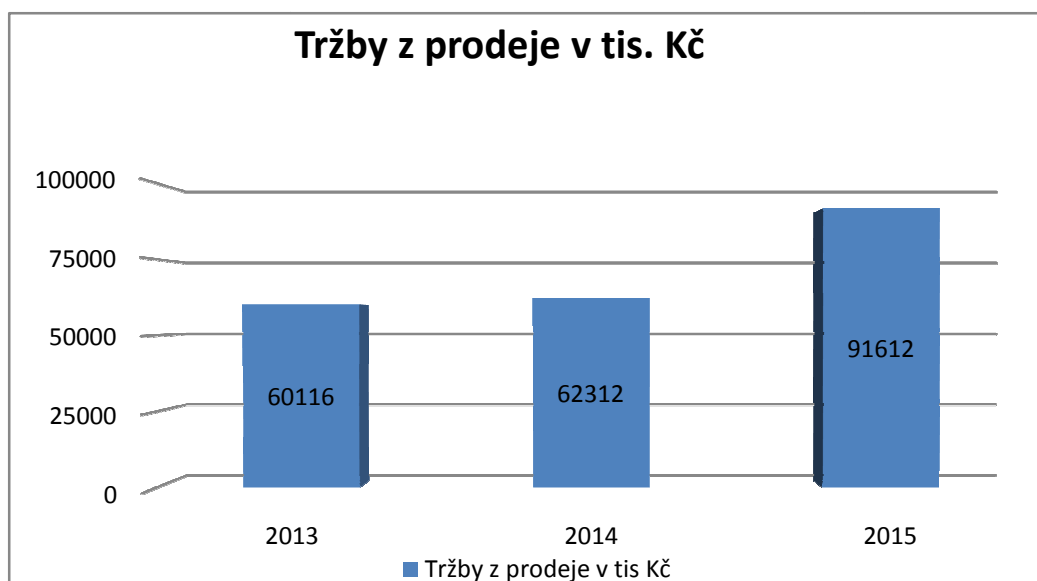
Celkový obrázek o situaci podniku SFO, spol. s r.o. je možné vidět v tabulce č. 3.1 pomocí základních finančních ukazatelů tržeb, zisku, počtu stálých zaměstnanců a stálých brigádníků, kteří se skládají ze studentů a lidí v důchodě v letech 2013 až 2015.

Tab. 3.1 Přehled ukazatelů

| Ukazatel / rok | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
| Tržby z prodeje v tis. Kč | 60116 | 62312 | 91612 |
| HV za účetní období v tis. Kč | 5579 | 6560 | 3576 |
| Počet stálých zaměstnanců | 41 | 39 | 40 |
| Počet stálých brigádníků | 4 | 5 | 3 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Graf 3.1 Vývoj tržeb v letech 2013-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Z předcházející tabulky je patrné, že společnost SFO, spol. s r.o. dosáhla největších tržeb v minulém roce. Tržby za rok 2015 jsou o celou jednu třetinu vyšší, než firma dosahovala v letech předešlých.

4 Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti

Následující kapitola praktické části se zaměřuje na jednotlivé analýzy, které byly popsány v teoretické části práce. Nejprve použijeme metody strategické analýzy, kam patří PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Další část této kapitoly bude věnována jednotlivým ukazatelům patřících do finanční analýzy.

4.1 Strategická analýza

Strategická analýza je velmi potřebná při vytváření strategie, jelikož umožňuje managementu firmy uvědomit si, jaká je současná situace, jaké má předpoklady k úspěchu a na co by se měl management v současnosti i v budoucnu zaměřit.

4.1.1 PEST analýza

Politicko-legislativní faktory

Tyto faktory bezprostředně ovlivňují dění v našem státě a také se dotýkají všech oblastí podnikání. Dochází k neustálým změnám jak v právním prostředí, tak v daňové správě, což významně ztěžuje práci podnikatelům.

Společnost SFO, spol. s.r.o. je povinna dodržovat a respektovat veškeré zákony a jiné právní předpisy v platném znění, které regulují vztahy mezi podnikateli, dodavateli a spotřebiteli. Účetní závěrka se zpracovává podle českých účetních standardů a je vyjádřena v korunách českých.

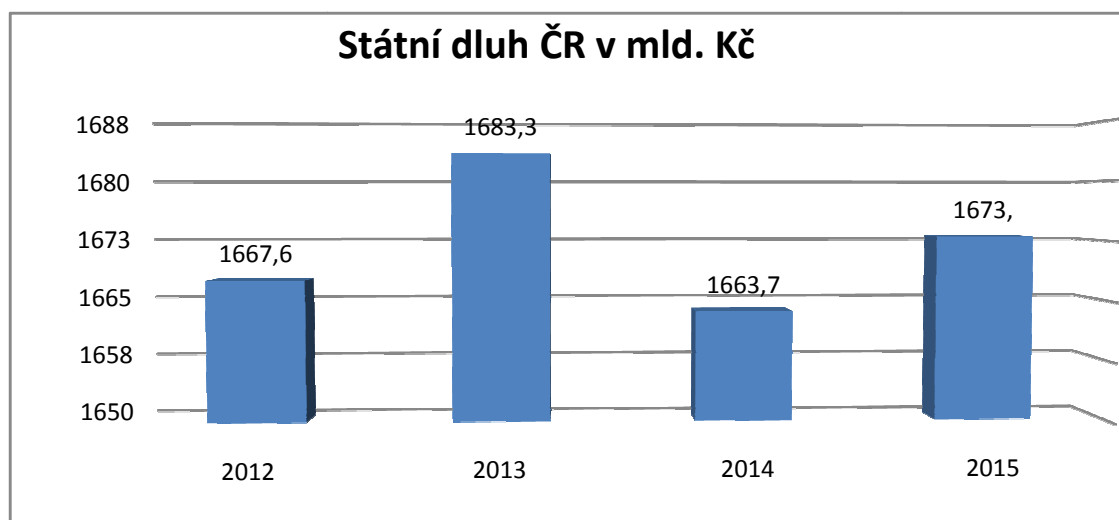
Odpisové plány jsou vytvořeny pro jednotlivé odpisové skupiny podle zatřídění majetku do odpisových skupin podle zákona č. 586/1992 Sb. v platném znění.

V současné době je Česká republika členem Evropské unie, Světové banky, Mezinárodního měnového fondu a NATO. Tato členství nese ČR určité jistoty, ale zároveň má i povinnosti vůči partnerům. V době, kdy nastane válečný konflikt na hranici EU je zcela zásadní, aby byla udržena jednota členských států.

Pro ekonomické subjekty to však nese riziko v podobě sankcí pro určité země a s tím spojený zákaz obchodování s těmito zeměmi.

Státní dluh České republiky se podařilo oproti roku 2013 snížit o 19,6 miliard korun. Nyní je státní dluh ve výši 1 663,7 miliard korun. Na každého občana připadá ke dni 1. září 2015 dluh ve výši 176 672 korun.

Graf 4.1 Vývoj státního dluhu v letech 2012-2015



Zdroj: Vlastní zpracování podle informací získaných z Ministerstva financí ČR. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/dluhova-statistika/struktura-a-vyvoj-statniho-dluhu>

Ekonomické faktory

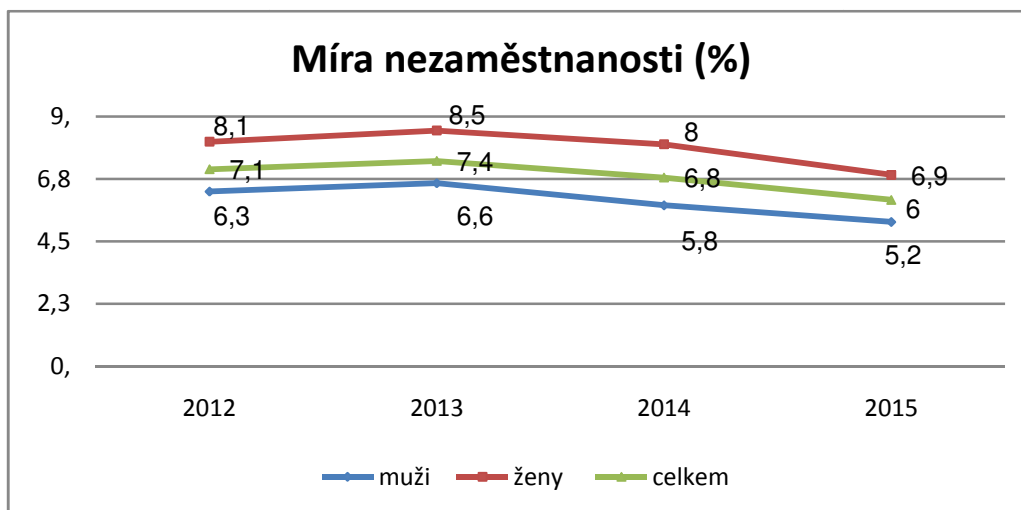
Česká ekonomika loni rostla tempem 4,3 procenta. V loni naše ekonomika patřila mezi nejrychleji rostoucí ekonomiky Evropské unie. Růst HDP za rok 2015 byl největší za posledních osm let. Výrazně k tomu přispěly útraty domácností, průmysl a dočerpávání evropských dotací z končícího programového období. Proto se letos očekává, že ekonomika zpomalí.

Bankovní rada ČNB se rozhodla ponechat úrokové sazby na stávající úrovni. Dvoutýdenní repo sazba zůstává na 0,05 %, diskontní sazba na 0,05 % a lombardní sazba na 0,25 %.

Bankovní rada ČNB také rozhodla nadále používat devizový kurz jako další nástroj uvolňování měnových podmínek a potvrdila závazek ČNB v případě potřeby intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR.

Počet nezaměstnaných v lednu stoupl meziměsíčně o 14 285 na celkových 467 403 osob. Míra registrovaných nezaměstnaných se v lednu toho roku zvýšila na 6,4 % z prosincových 6,2 %. Počet volných pracovních míst je celkem 107 779, což je nejvýše od roku 2008. V Moravskoslezském kraji na začátku tohoto roku byla míra nezaměstnanosti 8,69 %.

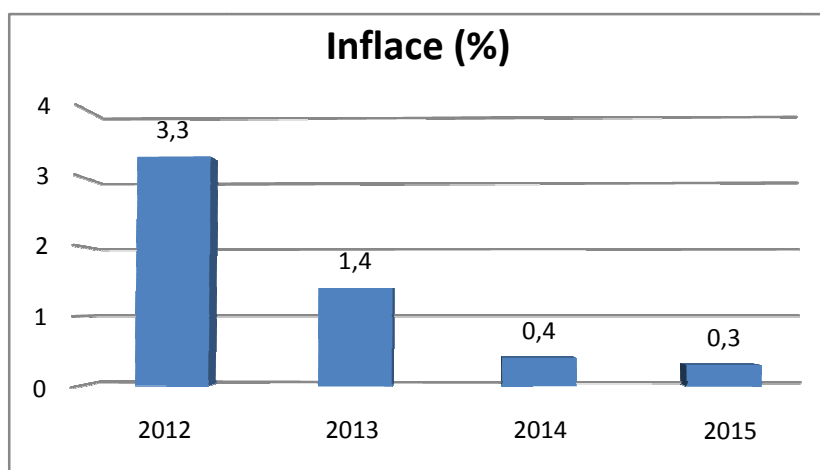
Graf 4.2 Vývoj nezaměstnanosti



Zdroj: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. [online]. cit. [2016-03-05]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. V květnu 2015 hodnota inflace činila 0,3 %.

Graf 4.3 Inflace v letech 2012-2015



Zdroj: Míra inflace a její vývoj v ČR. [online]. cit. [2016-03-05]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

SFO, spol. s r.o. je především exportní společnost. Hrozbou může být zvyšování cen energií, pohonných hmot a ceny práce, což má za následek zvyšování nákladů a tím obrovský tlak na konkurenceschopnost společnosti. Proto by se společnost měla soustředit na činnosti s vyšší přidanou hodnotou, protože země jako Čína, Indie a z Evropských zemí

třeba Turecko, mají mnohem nižší náklady na práci a tím se stávají zajímavější pro investory či potenciální zákazníky společnosti SFO, spol. s.r.o.

Sociální a demografické faktory

Stárnutím obyvatelstva se na světové úrovni zabývá mimo jiné (OECD) Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Podle zprávy OECD stárnutí obyvatelstva se projevuje na zvyšování poměru obyvatel ve věku 65 a více na obyvatele ve věku 20–64 let. V roce 2000 byl tento poměr průměrně v zemích Evropské Unie téměř 30 procent a očekává se jeho nárůst v roce 2025 na 40 % a v roce 2050 dokonce na 55 %.

Tento jev bude v souvislosti se situací v českém školství, které produkuje mnohem méně kvalifikovaných pracovníků, způsobovat obrovský tlak na společnosti, při nahrazování pracovníků odcházejících do starobního důchodu. Důležitá bude úzká spolupráce se školami.

Z hlediska životního prostředí musí firma postupovat v souladu s platnou legislativou České republiky. Důležité je také využívání evropských dotací spojených s ekologickými pobídkami pro malé a střední podniky.

Tab. 4.1 Rozložení obyvatelstva v milionech

| ČR / kraj | Obyvatelstvo celkem | muži | ženy | věk 0-14 | věk 15-65 | věk nad 65 |
|-----------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Česká republika | 10 538 275 | 5 176 927 | 5 361 348 | 1 690 651 | 7 105 340 | 1 742 284 |
| Moravsko-slezský kraj | 1 214 113 | 596 390 | 621 286 | 190 458 | 829 924 | 197 294 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z Českého statistického úřadu k 31. 12. 2014

Technické a technologické faktory

Aby byl podnik dostatečně konkurenceschopný a dosahoval konkurenčních výhod, musí být neustále napřed v technologickém vývoji a neustále sledovat změny v technologických postupech používaných nejen ve výrobě, ale také i v jiných oblastech.

V současné době se společnost zaměřuje na kompletní montáž automatických svařovacích strojů, které pracují na principu svařování elektronovým paprskem ve vakuu.

Zajišťuje i výrobu jednotlivých komponentů, vakuových komor a jejich příslušenství.

Společnost se dále zabývá zakázkovou výrobou dle zákazníkem poskytnuté výkresové dokumentace. Výroba je prováděna pomocí kvalitních technologií a strojů, jakými jsou např. vybavení pro dělení materiálu, vybavení pro svařování metodou MIG/MAG a TIG, vybavení pro obrábění na různých obráběcích strojích, jako jsou konvenční a CNC frézky, soustruhy, horizontální - vyvrtávačky (možnost obrábět dílce až do 30 tun a maximálních rozměrů 6 x 3 x 3 m), hoblovky, brusky a různé povrchové úpravy. Společnost je v oboru známá pro své zkušenosti a především kvalitní produkty, které poskytuje významným výrobcům napříč ekonomickými a technologickými odvětvími.²

4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Mezoprostředí obsahuje složky, které podnik může částečně ovlivnit marketingovými nástroji. Nejznámějším nástrojem analýzy mezoprostředí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil, který předpokládá, že na firmu působí pět základních faktorů.

Konkurenti v rámci odvětví

Z důvodu toho, že společnost SFO, spol. s r.o. nemá svůj vlastní produkt a je zcela závislá na poptávce, je pro ni nezbytné, aby její služby byly nadstandartní a aby zároveň využívala své know-how.

Pokud budeme porovnávat celou nabídku firmy SFO, spol. s r.o. s konkurencí, nalezneme pouze tři konkurenty v celé Evropě, které se zaměřují na stejný segment zákazníků. Jedná se o firmu v Německu a dvě firmy ve Francii. Z toho důvodu se u firmy těžko určuje konkurence kvůli specifické činnosti a velkému know how, který přináší společnosti konkurenční výhody.

Jestliže rozdělíme výrobu firmy na jednotlivé procesy od nejméně náročných až po procesy s vysokou náročností a specializací, můžeme nalézt řadu menších nebo větších konkurentů jak ve městě kde firma sídlí, tak v Moravskoslezském kraji.

Pokud se zaměříme na konkurenci u klasického obrábění kovů a opravy strojů, nalezneme velké množství firem v okolí. Jedná se především o firmu Ostroj a.s., Ferram spol. s r.o. a Sozap spol. s r.o.

² Strojírenská výroba. [online]. cit. [2016-05-03]. <http://www.skopava.com/#>

Společnost Ostroj a.s. se sídlem v Opavě je významný výrobce sortimentu důlních zařízení pro všechny podmínky dobývání v hlubinných dolech a dalších strojírenských produktů s více než 60-ti letou tradicí výroby.³

Ferram spol. s.r.o. se nachází ve Vávrovicích, což je jedna z přilehlých částí města Opavy. V současné době se firma zaměřuje na individuální zadání jednorázové, malosériové i opakované výroby. S partnery spolupracuje již ve stádiu vývoje a ve stádiu výrobní a projektové dokumentace za účelem efektivní výroby. Společnost zaměstnává více než 120 pracovníků. Svou velikostí se řadí mezi střední firmy s obratem více než 10 mil. €.⁴

Sozap spol. s.r.o. byla založena v roce 1992. Činnost společnosti se postupně rozšířila na celý sortiment kovoobrábění, frézování, broušení, vrtání, řezání závitů, dělení materiálu, válcování závitů a také prodej taženého hutního materiálu. Firma má 30 soustružnických automatů 18 kovoobráběcích strojů.⁵

U složitějších strojírenských procesů týkajících se opravy a montáže nejrůznějších strojů nemá firma SFO spol. s.r.o. v Moravskoslezském kraji konkurenci. Jediným přímým konkurentem na českém trhu je společnost Streicher, spol. s.r.o.

Streicher, spol. s.r.o. Plzeň je středně velký podnik se sídlem ve Štěnovicích u Plzně. Společnost Streicher, spol. s.r.o. Plzeň se zabývá stavební a strojírenskou výrobou. Strojírenská divize se zaměřuje na zakázkovou výrobu speciálních zařízení, tlakových nádob a ocelových konstrukcí. Konečnými zákazníky jsou převážně farmaceutický, potravinářský a chemický průmysl a energetika.⁶

Nově vstupující konkurenti

Jak bylo řečeno výše, firma SFO, spol. s.r.o. působí ve strojírenském průmyslu, kde vstup možných nových konkurentů není nijak omezen. Společnost se musí umět vypořádat s každou novou konkurencí, např. znalostí sortimentu, znalostí zákazníka, dobrými kontakty a vztahy s dodavateli.

Firma působí na trhu přes dvacet let a má vybudovanou dobrou pověst, kterou si snaží udržet. Společnost se dále opírá o dobré vztahy se stálými odběrateli a také o

³ Společnosti Ostroj a.s.. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.ostroj.cz>

⁴ Zaměření společnosti. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.ferramstrojirna.cz/menu/o-nas/o-nas/>

⁵ Sozap Opava s.r.o.. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.sozap.cz>

⁶ Profil společnosti. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.streicher.cz/mainmenu/unternehmensprofil/>

dlouholetou spoluprací s řadou významných dodavatelů, kteří jí poskytují řadu výhod oproti konkurenci. Především z těchto důvodů firma nepředpokládá, že by ji mohla nově vstupující firma na trh významně ohrozit.

Substituty

Každá společnost se snaží uspokojit své zákazníky a připravit pro ně takové služby, které jim budou zcela vyhovovat a nebudou mít důvod odejít ke konkurenci. Odvětví strojírenství je specifickou oblastí, nelze tedy hovořit o dokonalém substitutu. Je to z důvodu výrobních technologií, které jednotlivé podniky používají.

V tomto odvětví, jako v řadě dalších, je významným faktorem, ovlivňující zákazníky při koupi, kvalita a cena výrobků a služeb. Pokud je cena vysoká, zákazník hledá jiné alternativy nákupu.

Odběratelé

V roce 2014 společnost SFO, spol. s.r.o. vyfakturovala cca 66 mil. Kč, což představuje nárůst o 10 % oproti roku 2013.

Země, do které SFO, spol. s.r.o. nejvíce vyváží, je Německo. V roce 2013 činil vývoz do této země 99 % celkové produkce. V roce 2014 činil podíl vývozu k našim západním sousedům 92,4 %. Mezi největší odběratele v roce 2013 patřily společnosti PTR Prazisionstechnik GmbH, Steigerwald Strahltechnik GmbH a Heinrich Strenger GmbH.

V roce 2014 přibyla k významným zákazníkům společnost Oerlikon Leybold GmbH.

Na tuzemský trh, který je po Německu z hlediska velikosti druhým největším, bylo v roce 2014 vyfakturováno 5 mil. Kč, což znamenalo 558% nárůst vůči roku 2013. Mezi největší odběratele patří společnosti Hella, Boki, VŠB-TU Ostrava a Ústav Jaderné Fyziky.

Se zákazníky probíhá komunikace přes internet, interaktivní komunikace mezi SFO spol. s.r.o. a zákazníky je realizována prostřednictvím firemních internetových stránek (www.hekra.cz), které byly zcela nově zpracovány, aby byly více uživatelsky příjemnější pro uživatele (potenciální zákazníci). K zajištění jednotné komunikace a informací o výrobcích SFO spol. s.r.o. byly vypracovány vzorové internetové prezentace jednotlivých výrobků.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou pro každou firmu důležitým faktorem, který je rozhodující pro kvalitu produktu. Společnost spolupracuje s řadou dodavatelů a výrobců, s nimiž má již vybudované kladné vztahy a díky těm pak může využívat různých akčních nabídek. V současné době SFO, spol. s.r.o. rozšiřuje síť dodavatelů s cílem snížení nákladů minimálně o 10 %.

Společnost využívá několik externích institucí či pracovníků v oblasti služeb. Poskytovatele služeb jsou EKKont Oslizlová s.r.o. (účetnictví), Deloitte (dotace EU), Michal Zahel (IT služby), Ing. Jiří Fiala (daňové poradenství). V tab. 4.2 je možno vidět, že společnost SFO, spol. s.r.o. nemá dodavatele s více než 6% podílem.

Tab. 4.2 Největší dodavatelé materiálu

| DODAVATEL | % podílu | platební podmínky (dny) |
|--------------------|----------|-------------------------|
| Gavenda s.r.o. | 6% | 60 |
| PK Servis s.r.o. | 5% | 30 |
| Festo s.r.o. | 4% | 30 |
| BE Group s.r.o. | 4% | 30 |
| Hoffmeister s.r.o. | 3% | 14 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

4.2 Finanční analýza

Analyzovaná firma SFO, spol. s.r.o. využívá externí účetní zpracování. Výkazy zisku a ztráty společně s rozvahou se vyhotovují ve zjednodušeném rozsahu. Finanční ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti jsou zjišťovány v letech 2013 až 2015.

4.2.1 Ukazatele rentability

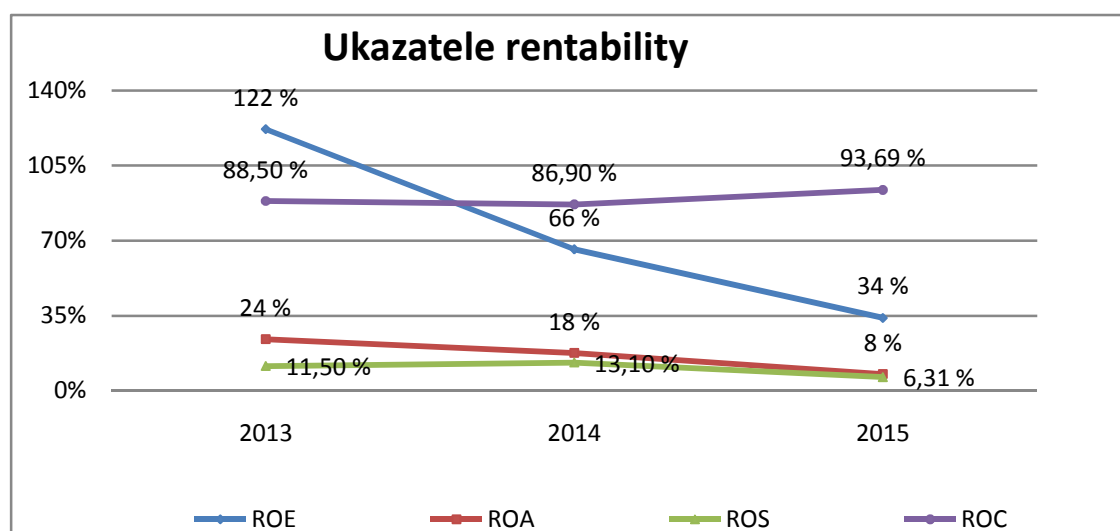
V grafu 4.4 jsou zobrazeny ukazatele rentability v letech 2013-2015. Z grafu je patrné, že ukazatel rentability aktiv ROA, jenž jde popsat jako ukazatel, který se snaží co nejefektivněji ve firmě vytvářet zisk bez ohledu na to, zda se jedná o zdroje vlastní nebo cizí. V letech 2013 a 2014 se hodnoty drží vysoko nad doporučenou hodnotou 8 %. V minulém roce ukazatel klesl na úroveň doporučené hodnoty. Je to způsobené výrazným zvýšením hodnoty celkových aktiv za rok 2015.

Ukazatel ROE neboli ukazatel rentability vlastního kapitálu nám ukazuje, jak efektivně ve firmě zhodnocujeme prostředky, které jsme do podniku vložili. Ukazatel ROE ve sledovaných letech je vysoce nadprůměrný. Především hodnota z roku 2013 byla extrémně vysoko nad doporučenou hranicí 10 %. V následujících letech ukazatel klesá, je to z důvodu zvyšující se hodnoty celkových aktiv.

Z ukazatele ROS, tedy rentability tržeb, je patrné, že ukazatel se pohyboval v letech 2013 a 2014 kolem doporučené hranice 10 % a v posledním sledovaném období klesla hodnota o 3,69 % pod stanovenou hranici. Tento pokles je zapříčiněn výrazným zvýšením nákladových úroků, které snížily hodnotu EBITU.

Doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb se používá ukazatel rentability nákladu ROC. Používá se k vyobrazení relativních nákladů.

Graf 4.4 Vývoj ukazatelů rentability (výpočet dle vzorce 1, 2, 3, 4) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

4.2.2 Ukazatele aktivity

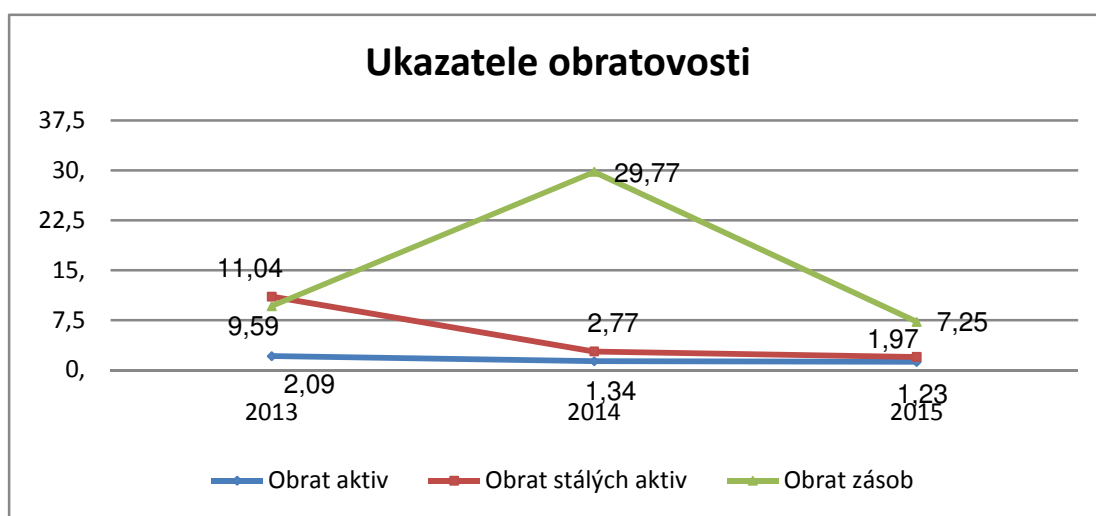
Ukazatele obratovosti

Ukazatele obratovosti udávají, kolikrát se aktiva obrátí za kalendářní rok. Firma si doporučenou hodnotu u obratu aktiv nestanovila nebo nesdělila. V grafu 4.5 je zcela zřejmé, že obrátky aktiv se ve všech sledovaných letech pohybují v podobných hodnotách. Největší obrátka proběhla v roce 2013, v dalších letech ukazatel mírně klesá. Společnost i přesto, že nestanovila doporučenou hodnotu obratu aktiv, by měla zabránit neustálému poklesu tohoto ukazatele.

U obrátu zásob se doporučená hodnota nedá jednoznačně určit, je ovlivněna odvětvím výroby. Společnost se zaměřuje na výrobu přímo do spotřeby nikoli do zásoby. Obrátka zásob se v roce 2014 výrazně zvýšila oproti předešlému roku a následně v dalším období poklesla na podobnou hranici.

Obrátka stálých aktiv ve sledovaných letech neustále klesá. V roce 2014 byl tento pokles největší, činil přes 8 %. Tento pokles je zapříčiněn nákupem horizontální vyvrtávačky v hodnotě 24 mil. Kč. Společnost na nákup stroje získala 50% dotaci, zbylou částku získala pomocí bankovního úvěru.

Graf 4.5 Vývoj ukazatelů obratovosti (výpočet dle vzorce 5, 6, 7) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Ukazatele doby obrátu

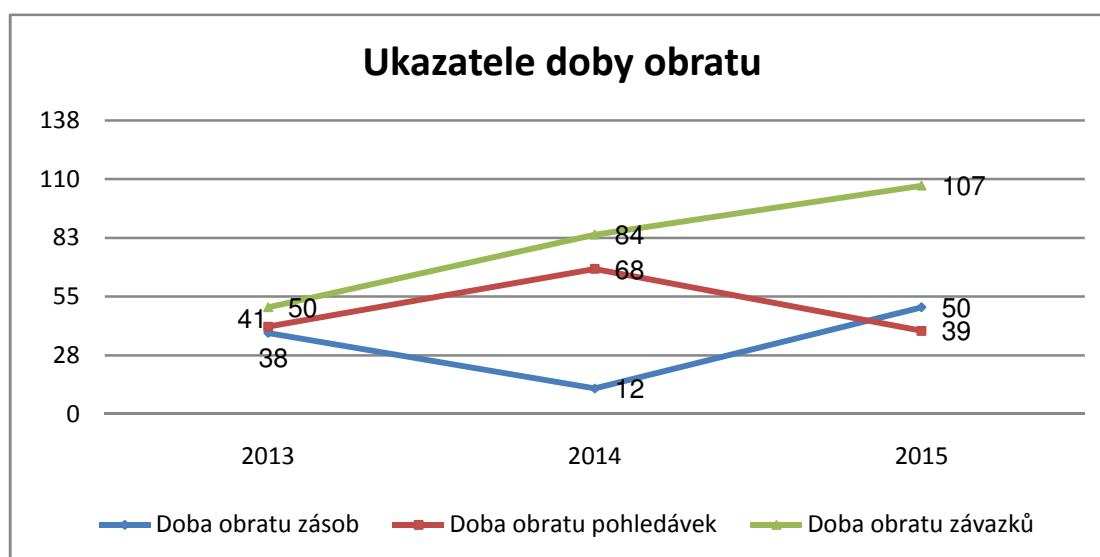
Čím je doba obrátu jednotlivých ukazatelů větší, tím se zvětšuje riziko spojené s nedostatkem zásob. Nevýhodou je, že v zásobách se váže po delší dobu kapitál. Mezi ukazateli doby obrátu zásob a obrátu zásob by měla platit nepřímá úměrnost. Z výsledků, které jsou zaznamenány v grafu 4.6 lze vyčíst, že nejdéle trvá jeden obrat v roce 2015, a to 39 dní. Podle předchozího ukazatele obrátu zásob lze říci, že pravidlo nepřímé úměrnosti je dodrženo. V analyzované společnosti zásoby na skladě dlouho nezůstávají, firma se snaží je co nejdříve předat do spotřeby.

Doba obrátu pohledávek ukazuje, kolik dní odběratelé dluží peníze společnosti SFO, spol. s.r.o. Logicky z toho vyplývá, že čím je hodnota doby obrátu nižší, tím je to lepší pro podnik. Obvykle je doba obrátu pohledávek srovnatelná s dobou splatnosti jednotlivých faktur. Z uvedených výsledků v grafu je patrné, že společnost musela čekat na zaplacení pohledávek v roce 2014, a to 68 dní. Ve zbývajících dvou letech je doba

splatnosti podobná, což ukazuje na stabilní platební morálku odběratelů zajišťující finanční jistotu.

Doba obratu závazků je obrácený případ, kdy počet dní udává dobu, po kterou je společnost dlužna svým dodavatelům. Tento ukazatel nejvíce zajímá věřitele společnosti, za toho důvodu, že odráží informace o platební morálce firmy. Z hodnot, které vyplývají z grafu 4.6 lze říci, že platební morálka firmy se rok od roku zhoršuje. V roce 2013 byla doba obratu závazků nejnižší, činila 50 dní. V následujících letech pravidelně roste, v roce 2014 to již bylo 84 dní a v loňském roce dokonce 107 dní. Děje se to z důvodu, že společnost se snaží, aby doba splatnosti byla co nejdelší. Tento aspekt je důležitý pro výběr dodavatelů. Mělo by platit pravidlo, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, což je patrné z grafu 4.6.

Graf 4.6 Ukazatele doby obratu (výpočet dle vzorce 8, 9, 10) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

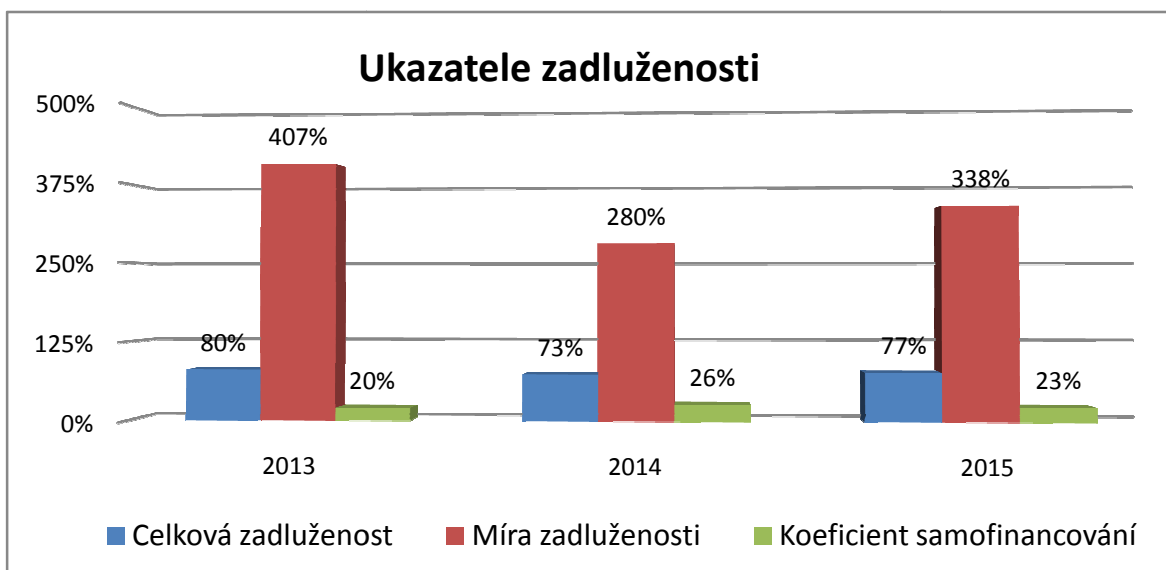
4.2.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají poměr mezi cizími zdroji a celkovými aktivy. Podnik se může dostat do finančních problémů z důvodu vysokých hodnot ukazatele. Vysoká hodnota nemusí být vždy považována za negativní, ve stabilním podniku může růst ukazatele vést ke zvyšování rentability a tržní pozici na trhu.

Z grafu 4.7, který je uveden níže, vyplývá, že míra zadluženosti v analyzovaném podniku je vysoká. V roce 2013 byla hodnota zadluženosti největší, kdy dosahovala 80 %, v roce následujícím zadluženost mírně klesla, ale v dalším roce lehce vzrostla. Je to zapříčiněno tím, že společnost disponuje vyšší hodnotou cizích zdrojů v porovnání s hodnotou vlastního jmění. Již zmíněné cizí zdroje v roce 2013 natolik převyšují vlastní jmění, protože společnost v roce 2012 odkoupila nedokončenou výrobu od fyzické osoby Lubomíra Faksy, který zemřel. Dluh byl vůči jednateli okolo 12 mil. Kč. V roce 2014 vysoké cizí droje zapříčinily úvěry na nákup stroje v hodnotě 9 mil. Kč a výdaje spojené se stavbou nového sídla společnosti, které činily 23 mil. Kč.

Koeficient samofinancování udává, kolik aktiv podniku je hrazeno z vlastních zdrojů. Platí zde pravidlo, že součet hodnoty celkové míry zadluženosti a míry zadluženosti vlastního kapitálu je rovna jedné. Vzhledem k tomu, že celková míra zadluženosti je vysoká, většina aktiv je financována z cizích zdrojů.

Graf 4.7 Vývoj ukazatele zadluženosti (výpočet dle vzorce 11, 12, 13) viz příloha č. Zdroj:

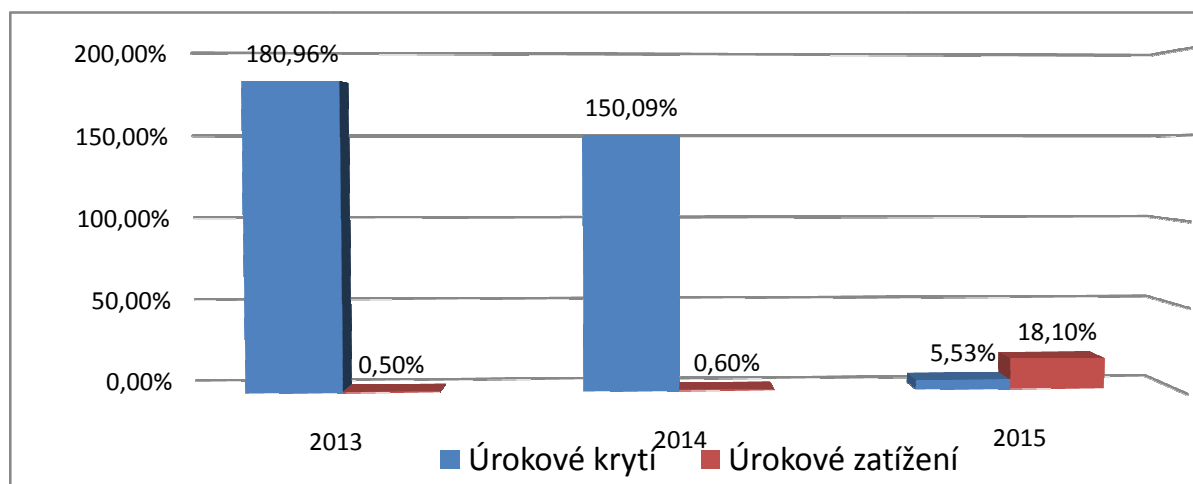


Vlastní zpracování dle interních informací

Úrokové krytí ukazuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je ukazatel, tím lepší je finanční situace firmy. V letech 2013 a 2014 je úrokové krytí vysoké, to ovšem neplatí v roce 2015, kdy nastal hluboký propad úrokového krytí. Je to především z důvodu vysokých nákladových úroků, které vznikly na základě úvěru od banky na pořízení stroje a výstavby nového sídla společnosti.

Úrokové zatížení vyjadřuje, kolik procent z našeho zisku nám odčerpávají placené úroky. Tento ukazatel by neměl přesáhnout hranici 40 %. Podle grafu sledujeme, že se sice úrokové zatížení zvedá především mezi lety 2014 a 2015, ale i přesto se nachází hluboko pod stanovenou hranicí. Výrazný nárůst úrokového zatížení v posledním sledovaném roce je zapříčiněn úvěrem od banky.

Graf 4.8 Vývoj úrokového krytí a zatížení (výpočet dle vzorce 14, 15) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

4.2.4 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita označovaná také jako likvidita 3. stupně má doporučenou hodnotu v rozmezí od 1,5 do 2,5. Z provedené studie společnosti je patrné, že jediný rok v kterém se společnost dostala do rozmezí stanovených hranic je rok 2014. V roce 2013 byla hodnota příliš vysoká, než aby se dostala pod vrchní přípustnou hranici. V roce 2015 byl problém opačný, kdy ukazatel běžné likvidity klesl pod úroveň 1,5.

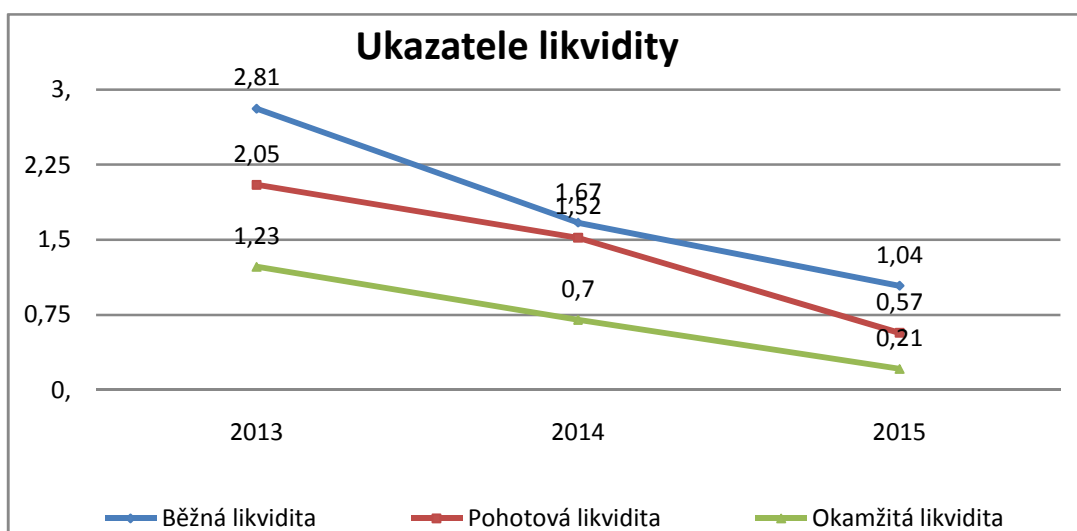
Společnost si u ukazatele pohotová likvidity nebo-li likvidity 2. stupně stanovila doporučenou hranici v rozmezí 0,7 až 1,2. Analýza ukazatele dopadla ještě hůř, než

analýza běžné likvidity, kdy se mezi doporučenou hranici firma nedostala v žádném sledovaném roce.

U okamžité likvidity si firma stanovila doporučenou hodnotu v rozmezí 0,2 až 0,5. Podle analýzy tohoto ukazatele vyplývá, že pouze v jednom sledovaném roce byla doporučená hodnota splněna, jedná se o rok 2015. Znamená to, že společnost začíná plnit oproti předešlým letem své krátkodobé závazky.

Ukazatele likvidity jsou ve sledovaných letech výrazně ovlivněny výstavbou nového sídla společnosti, kdy společnost výstavbu financuje jednak ze získaného úvěru od banky, tak také nákupem přímo z krátkodobého účtu. Právě financování z krátkodobého účtu je hlavním důvodem toho, že likvidita společnosti se nenalézá v rozmezí doporučených hodnot.

Graf 4.9 Vývoj ukazatele likvidity (výpočet dle vzorce 16, 17, 18) viz příloha č. 3

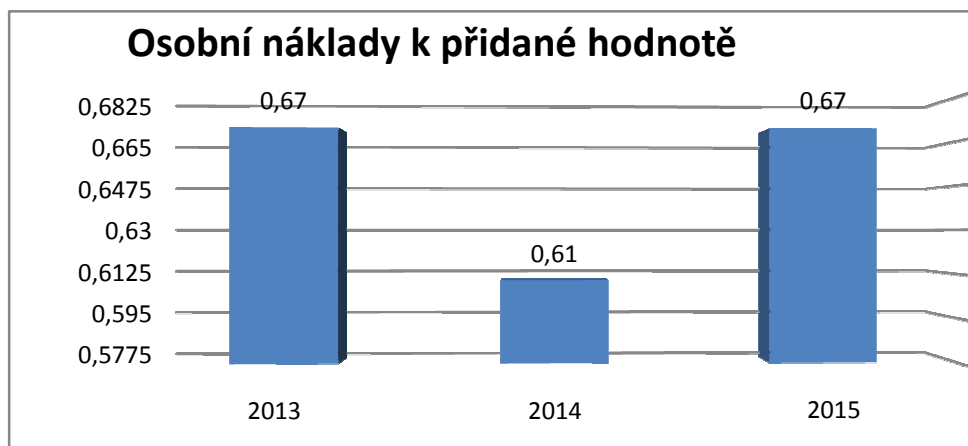


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

4.2.5 Ukazatele produktivity

Tento ukazatel nám udává, kolik hodnot vytvořených v provozu a při přeměně vstupů na výstupy odejde na platy zaměstnanců. Podle výsledků provedené analýzy lze říci, že hodnota ukazatele nebyla nikterak vysoká, během sledovaných let se pohybovala kolem hodnoty 0,7. Na platy zaměstnanců bylo použito téměř 0,7 hodnot vytvořených v provozu a také při přeměně vstupů na výstupy.

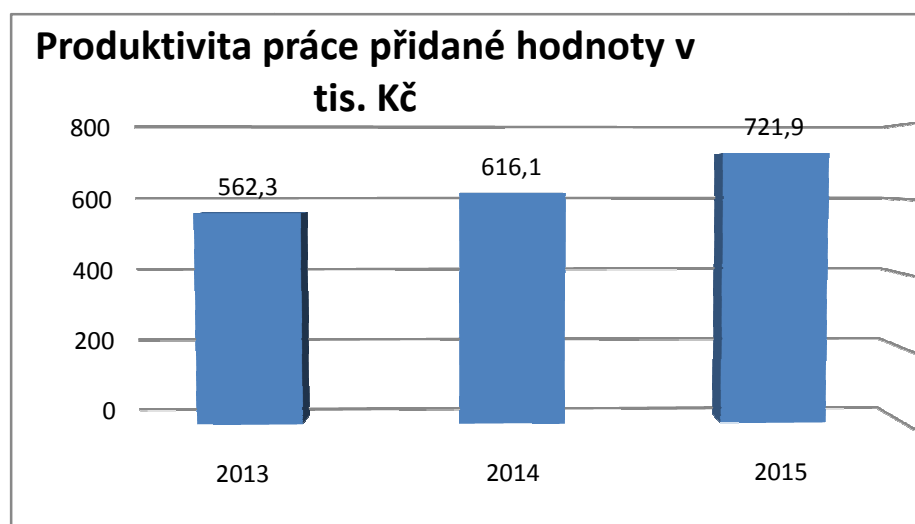
Graf 4.10 Vývoj osobních nákladů k přidané hodnotě (výpočet dle vzorce 19) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Dalším sledovaným ukazatelem je produktivita práce z přidané hodnoty. Je dána vztahem mezi přidanou hodnotou a počtem zaměstnanců. Ukazuje množství přidané hodnoty, která připadá na jednoho zaměstnance a určuje také výkonnost podniku. Z grafu 4.11 vyplývá, že produktivita práce neustále roste, což je pro výkonnost podniku velmi výhodné.

Graf: 4.11 Vývoj produktivity práce přidané hodnoty (výpočet dle vzorce 20) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

4.2.6 Zhodnocení finanční analýzy

Ukazatele rentability vykazují velmi dobré výsledky oproti zvoleným minimálním hranicím. Jedinou výjimkou jsou ukazatele rentability aktiv a tržeb v roce 2015. Celkově dobré výsledky jsou způsobeny nízkou hodnotou aktiv, vlastního kapitálu a tržeb oproti provoznímu výsledku hospodaření.

Z analýzy ukazatele obratu aktiv je evidentní, že společnost svá aktiva využívá optimálně a výkyvy v jednotlivých letech jsou minimální. Hodnoty se během analyzovaných let pohybovaly v doporučeném rozmezí. U obratu zásob nelze jednoznačně určit, zda obrat zásob dosáhl doporučených hodnot. Záleží totiž především na druhu odvětví výroby. Lze pouze konstatovat, že frekvence obratu zásob ve firmě je velmi častá. Ve společnosti SFO, spol. s.r.o. trvá doba obratu zásob jen několik málo dní a společnost nemá v krátkodobých pohledávkách vázáno mnoho finančních prostředků.

Úkolem ukazatele likvidity je zjistit, zda je podnik schopen dostát svým závazkům. Z provedené analýzy bylo zjištěno, že v případě běžné, pohotové a okamžité likvidity bylo pouze dvakrát ve sledovaných letech dosaženo doporučených hodnot. Ze sledovaných let jsou výsledky této analýzy nejhorší. Tyto výsledky mohou znamenat velké problémy, pokud by společnost chtěla žádat o úvěr.

Ukazatel zadluženosti ukazuje, že společnost pořídila svá aktiva ze 70 až 80 procent z cizích zdrojů. Takto vysoké číslo nemusíme vždy brát jako negativní. Pokud se jedná o stabilní společnost, kterou firma SFO, spol. s.r.o. je, může díky většímu zadlužení zvyšovat svou tržní pozici. V roce 2013 byla hodnota celkové zadluženosti nejvyšší, v dalších letech se tato hodnota mírně snížila. I přes pokles celkové zadluženosti hrozí firmě, že by se mohla dostat do velkých problémů, které mohou vyústit i v likvidaci společnosti.

Snahou každého podniku bez rozdílu odvětví, je zvyšovat produktivitu práce. Z provedené analýzy produktivity práce přidávající hodnotu bylo zjištěno, že ve společnosti SFO spol. s.r.o. přibližně 0,7 výkonu pohltily náklady na zaměstnance.

4.2.7 Představení hlavních konkurentů

Hlavním cílem finanční analýzy je porovnání jednotlivých finančních ukazatelů s konkurencí společnosti. Pokud se zaměříme na porovnání s konkurencí v činnosti obrábění kovů, montáže a opravy strojů je zde konkurence pro firmu největší. Mezi přední konkurenty společnosti patří Ostroj a.s., Ferram spol. s.r.o. a Sozap Opava spol. s.r.o.

1.

Ostroj a.s.

IČO: 451 93 681

Základní kapitál: 765 275 000 Kč (765 275 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč)

Sídlo společnosti: Těšínská 1586/66, Předměstí, 746 01 Opava

Stránky společnosti: www.ostroj.cz

2.

Ferram spol. s.r.o.

IČO: 278 52 954

Základní kapitál: 30 200 000 Kč

Sídlo společnosti: Praha - Libeň, Drahobejlova 2391/13, PSČ 19000

Stránky společnosti: www.ferram.cz

3.

Sozap Opava spol. s.r.o.

IČO: 268 75 837

Základní kapitál: 200 000 Kč

Sídlo společnosti: Přemyslovců 10/20, Jaktař, 747 07 Opava

Stránky společnosti: www.sozap.cz

4.2.8 Porovnání jednotlivých finančních ukazatelů

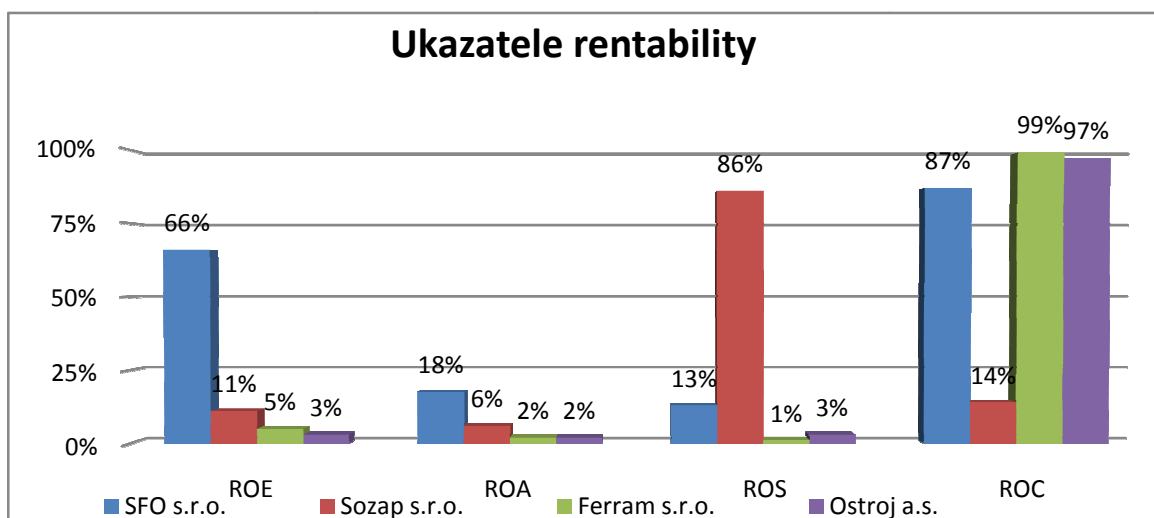
Pro zjištění a následné porovnání jednotlivých finančních ukazatelů byly použity účetní výkazy konkurentů z portálu www.justice.cz. Aby bylo možné analyzovat a posléze porovnat všechny konkurenty společnosti SFO, spol. s.r.o., musely být použity výkazy zisku a ztráty a rozvaha za rok 2014. U společnosti SFO, spol. s.r.o. byly získány jednotlivé výkazy jako interní informace.

Ukazatele rentability

Ze zjištěných hodnot rentability lze vidět, že nejhorší výsledky analýzy byly zjištěny u společnosti Ferram s.r.o a Ostroj a.s. Ukazatele rentability se nacházejí ve velmi nízkých číslech a je dosti možné, že v následujících letech se společnosti můžou dostat do záporných čísel, což by mělo za následek negativní výsledek hospodaření.

Společnost Sozap Opava s.r.o. se nachází u ukazatele rentability aktiv pod průměrnou hodnotou, je to dáno vysokou hodnotou celkových aktiv. U zbývajících ukazatelů se společnosti daří ve sledovaném roce dosahovat úrovně nad průměrnou hodnotou. Nejlépe dopadla společnost SFO spol, s.r.o., která vykazuje až nadprůměrné hodnoty. Je to způsobeno malou hodnotou celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb v poměru s provozním výsledkem hospodaření. Podle zmíněných ukazatelů lze říci, že společnost SFO, spol. s.r.o. je konkurenceschopnou. Pro lepší orientaci jsou hodnoty jednotlivých ukazatelů znázorněny v grafu 4.12.

Graf 4.12 Vývoj ukazatelů rentability za rok 2014 (výpočet dle vzorce 1, 2, 3, 4) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací a portálu www.justice.cz

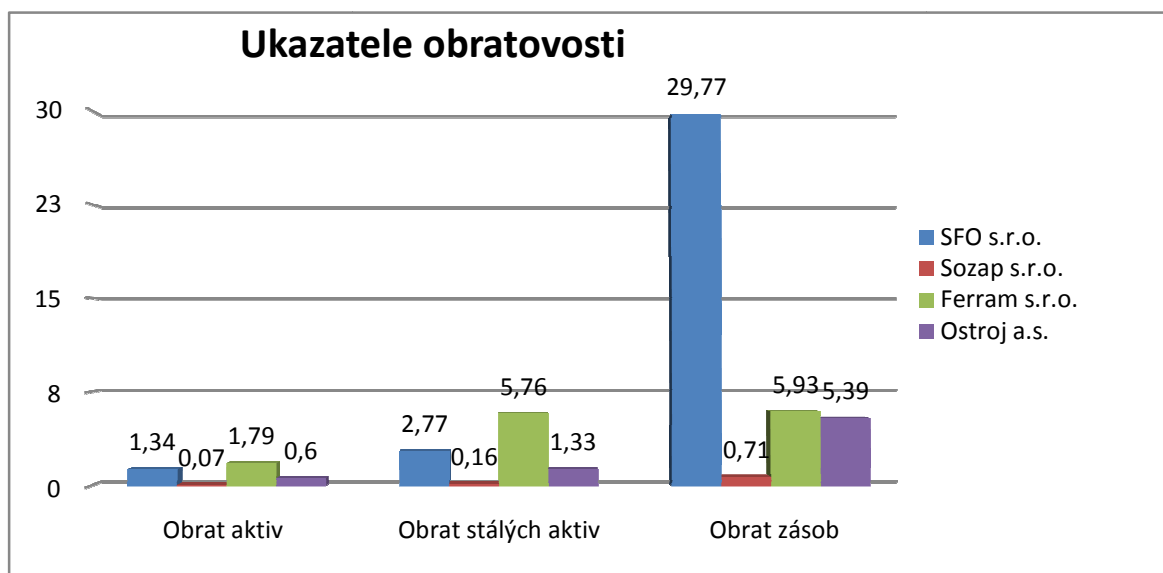
Ukazatele aktivity

Z provedené analýzy je evidentní, že ukazatele obratu aktiv vykazují pouze u jediné společnosti velmi dobrý výsledek. Jedná se o společnost Ferram s.r.o., jejíž hodnota obratu aktiv dosáhla hranice 1,76 a pokořila tak i společnost SFO, spol. s.r.o. U ostatních společností dochází k tomu, že nedosahují spodní úrovně doporučené hodnoty. Nejhůře si stojí společnost Sozap s.r.o., která dosahuje hodnoty 0,07.

Hodnoty obratu stálých aktiv a hodnoty obratu zásob nelze jednoznačně určit. Z grafu je jasné, že nejlépe si stojí společnost Ferram s.r.o., která dosahuje hodnoty 5,76. Naopak nejhůře si u tohoto ukazatele stojí společnost Sozap s.r.o.

Když se zaměříme na ukazatel obratu zásob, nelze říci, jakých hodnot by měly společnosti dosahovat. Záleží na odvětví, ve kterém se firmy pohybují. Ze získaných hodnot je patrné, že největší obrat zásob proběhl v roce 2014 u společnosti SFO, spol. s.r.o. Hodnota obratu zásob činila 29,77 a i přes tuto docela nízkou hodnotu je hodnota mezi sledovanými konkurenty nejvyšší. Nejméně své zásoby k tvorbě zisku využívá společnost Sozap s.r.o.

Graf: 4.13 Vývoj ukazatele obratovosti za rok 2014 (výpočet dle vzorce 5, 6, 7) viz příloha č. 3



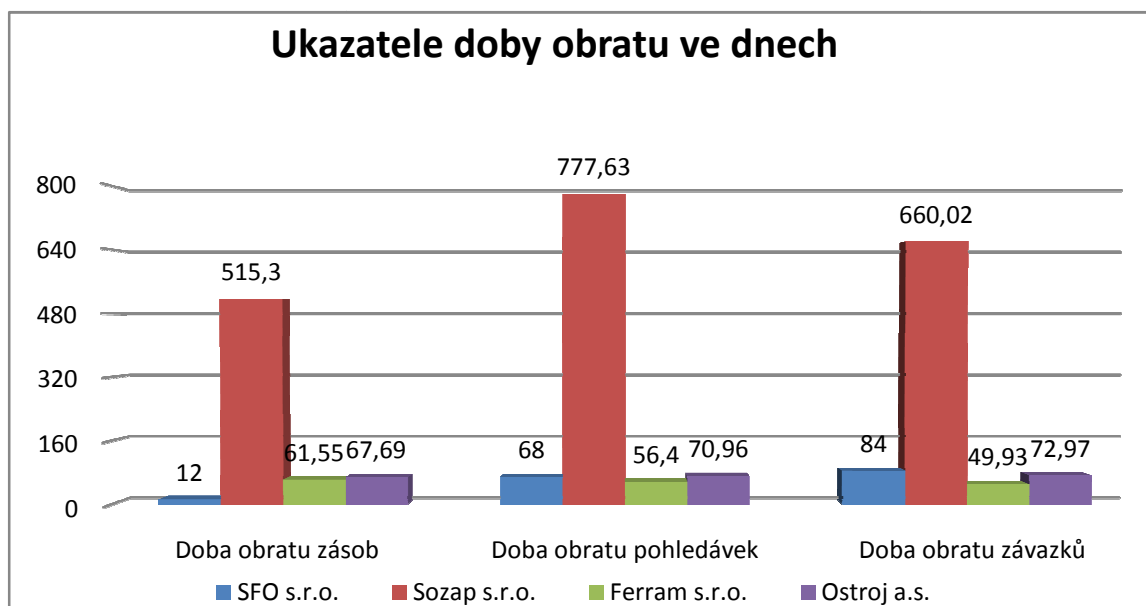
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací a portálu www.justice.cz

U doby obratu zásob nám graf ukazuje, že nejnižší obrátka zásob trvá 12 dní, a to u společnosti SFO, spol. s.r.o. Nejdéle obrátka zásob trvá u společnosti Sozap s.r.o., kdy doba obratu činí dlouhých 515 dnů.

Při pohledu na dobu obratu pohledávek si opět nejhůře vede společnost Sozap s.r.o., která čeká na úhradu svých pohledávek nejdéle a poskytuje svým odběratelům nejdelší obchodní úvěr. Doba obratu činí 778 dnů. Nejlépe si u ukazatele počíná firma Ferram s.r.o., která čeká na úhradu svých pohledávek 56 dní.

U doby obratu závazků si analyzovaná společnost vede obdobně jako u doby obratu pohledávek, kdy své závazky plní téměř nejpozději v porovnání s konkurenty. Horší je v tomto směru už pouze společnost Sozap s.r.o.. U společnosti Ferram s.r.o. je dokonce doba obratu závazků menší než doba obratu svých pohledávek. To znamená, že společnost čeká déle na úhradu pohledávek, než platí své závazky. Analyzovaná společnost SFO, spol. s.r.o. z hlediska ukazatelů obratovosti si vůči svým konkurentům vedl velmi dobře. To však nejde říci u ukazatelů doby obratu. Jedná se především o ukazatele doby obratu závazků a pohledávek, kde zaostává za konkurenty Ferram s.r.o a Ostroj a.s.

Graf: 4.14 Ukazatele doby obratu za rok 2014 (výpočet dle vzorce 8, 9, 10) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací a portálu www.justice.cz

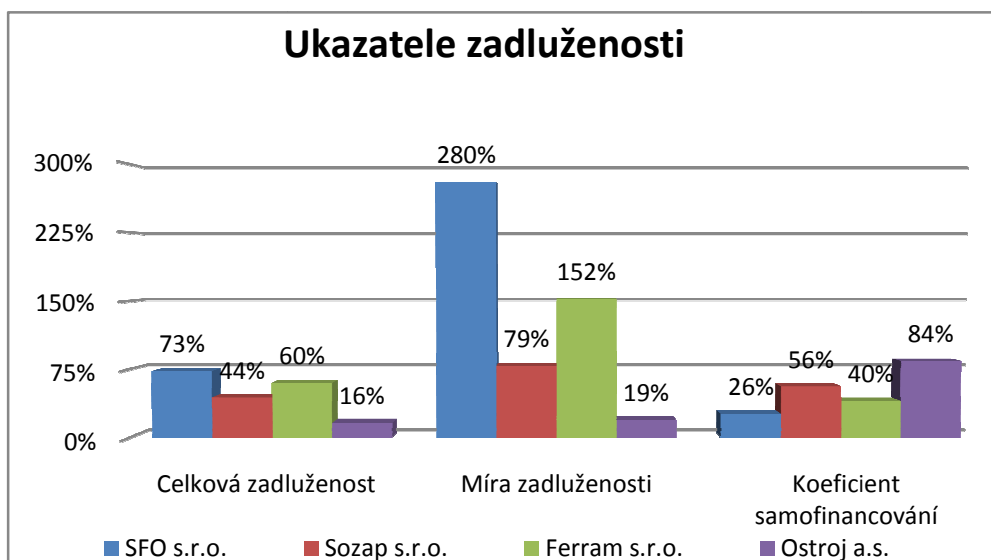
Ukazatele zadluženosti

Z této analýzy je vidět, že společnost SFO, spol. s.r.o. si z hlediska hodnocení celkové zadluženosti vede nejhůře. Společnost svá aktiva financovala nejvíce z cizích zdrojů oproti konkurenci. Tento ukazatel nemusí však nutně znamenat negativní vývoj. Nejlépe si v hodnocení zadluženosti vedla společnost Ostroj a.s., která svá aktiva pořizovala výhradně z vlastních zdrojů. To je důvodem, že zadlužení společnosti je relativně nízké.

Ukazatel míry zadluženosti je významný pro banky z hlediska poskytování úvěrů, v této činnosti si nejlépe vede společnost Ostroj a.s., protože společnost disponuje nižší hodnotou cizích zdrojů než je hodnota vlastního jmění.

Koeficient samofinancování je opakem ukazatele celkové zadluženosti, z toho vyplývá, že i tentokrát společnost Ostroj a.s. obstála v hodnocení samofinancování nejlépe. Ukazatel udává, do jaké míry je firma schopná pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

Graf: 4.15 Vývoj ukazatele zadluženosti v roce 2014(výpočet dle vzorce 11, 12, 13) viz příloha č. 3

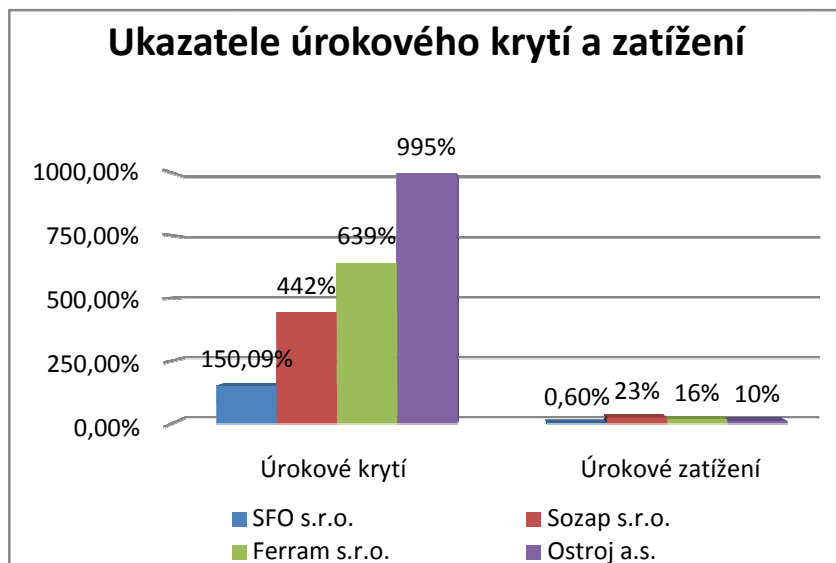


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací a portálu www.justice.cz

Úrokové krytí je poměrový ukazatel, u kterého obecně platí, že čím je vyšší tento ukazatel, tím je vyšší úroveň finanční situace ve firmě. Z grafu jasně vyplývá, že nejlepší finanční situací ve firmě disponuje společnost Ostroj a.s., naopak nejhůře si stojí společnost SFO, spol. s.r.o.

Ukazatel úrokového zatížení by neměl přesahovat úroveň 40 %, což se povedlo všech sledovaných společností. Vůbec nejmenší hodnotu vykazuje společnost SFO, spol. s.r.o., která je zatížena hodnotou 0,6 %. Největší úrokové zatížení sledujeme u společnosti Sozap s.r.o., které činí 23 %. I přesto se toto zatížení společnosti nachází hluboko pod kritickou hranicí 40 %.

Graf: 4.16 Vývoj ukazatele úrokového krytí a zatížení za rok 2014 (výpočet dle vzorce 14, 15) viz příloha č. 3

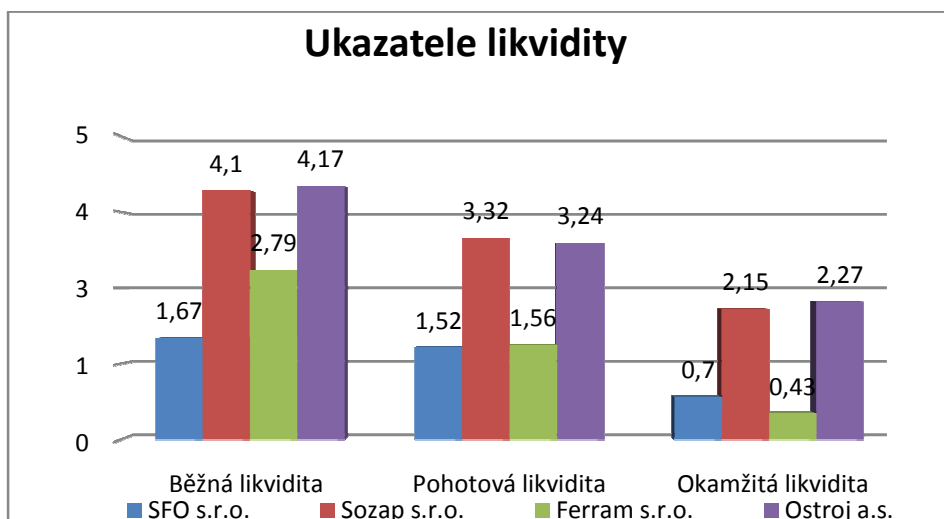


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací a portálu www.justice.cz

Ukazatele likvidity

Z výsledků ukazatelů likvidity je evidentní, že nejlepší hodnocení má společnost Sozap s.r.o. společně se společností Ostroj a.s., jejíž hodnoty jsou nadprůměrné. Můžeme o těchto společnostech říci, že jsou schopny plnit své závazky vůči dodavatelům. Firma SFO, spol. s.r.o. se ve všech sledovaných ukazatelích likvidity pohybuje okolo doporučených hodnot. Pouze u ukazatele běžné likvidity se dostala mezi doporučené rozmezí. Je nutné však zmínit, že společnost SFO, spol. s.r.o. v tomto hodnocení nedopadla tak dobře jak by si samotná společnost přála. Podobně si stojí u ukazatele likvidity i společnost Ferram s.r.o., které se povedlo dostat mezi rozmezí doporučených hodnot pouze u ukazatele okamžité likvidity.

Graf: 4.17 Vývoj ukazatele likvidity v roce 2014 (výpočet dle vzorce 16, 17, 18) viz příloha č. 3

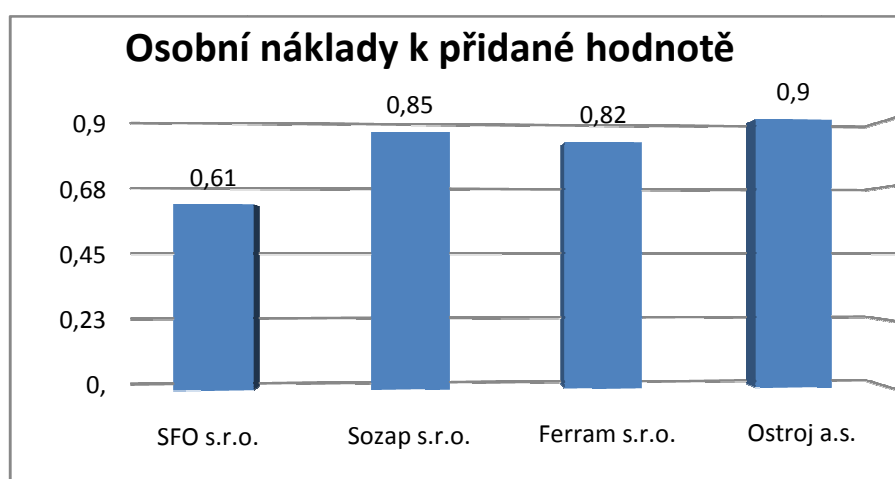


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací a portálu www.justice.cz

Ukazatele produktivity

Z provedené analýzy je patrné, že u všech sledovaných konkurentů až z 90 % odchází většina vytvořených hodnot na platy zaměstnanců. Tento výsledek zcela jasně poukazuje na upadající výkonnost u všech konkurentů. Nejlépe na tom je společnost SFO, spol. s r.o., jejíž hodnota 61 % je ze všech firem nejnižší.

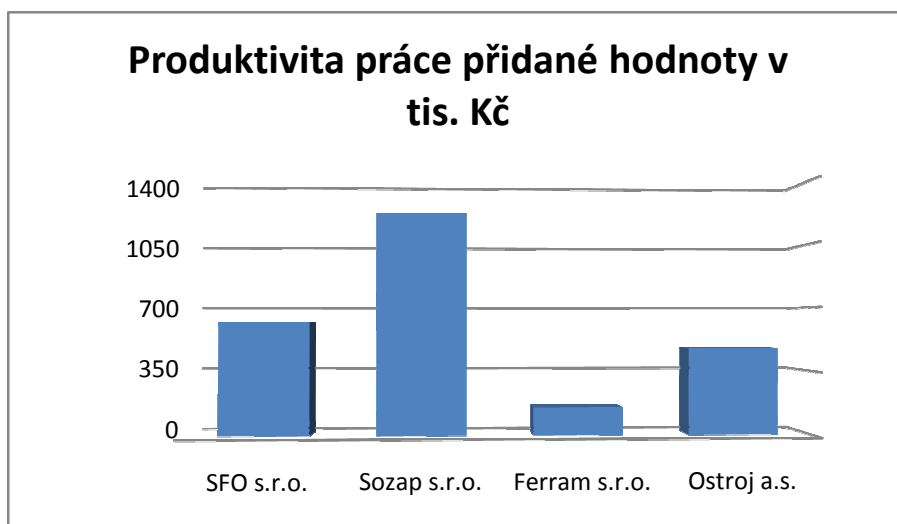
Graf: 4.18 Vývoj osobních nákladů k přidané hodnotě v roce 2014 (výpočet dle vzorce 19) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací z portálu www.justice.cz

Produktivita práce z přidané hodnoty je nejvyšší u společnosti Sozap s.r.o., což znamená, že jeden pracovník firmy vytvoří 1211,1 Kč přidané hodnoty. Nejnižší přidaná hodnota je vytvořena ve společnosti Ferram s.r.o., jejíž hodnota je šestkrát nižší než u společnosti Sozap s.r.o.

Graf: 4.19 Vývoj produktivity práce přidané hodnoty v roce 2014 (výpočet dle vzorce 20) viz příloha č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací z portálu www.justice.cz

4.3 SWOT analýza

Na základě dostupných informací, které bylo možné získat od společnosti SFO spol. s.r.o., byla sestavena následující analýza silných a slabých stránek patřících do vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb, které jsou součástí vnějšího prostředí firmy. Výsledkem SWOT analýzy bude matice, která poukáže na současný i budoucí chod společnosti.

Tab. 4.3 SWOT analýza

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---------------------------------|--|
| Dlouholetá tradice | Nedostatečná komunikace |
| Moderní technologie zařízení | Slabá propagace |
| Vysoká kvalita výrobků a služeb | Nedostatečné prostory pro výrobu |
| Spokojenost zákazníků | Neúplné webové stránky |
| Dobré jméno | Malá diverzifikace odběratelů |
| Kvalifikovaní pracovníci | Pomalé vyřízení objednávek |
| Specifická výroba | |
| Příležitosti | Hrozby |
| Rozšíření sortimentu | Ztráta významného odběratele či dodavatele |
| Nákup nových zařízení | Posílení konkurence |
| Noví odběratelé | Vstup nového konkurenta na trh |
| Nová technologie | Změna podnikatelského prostředí |

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

- Dlouholetá tradice - společnost SFO spol. s.r.o. byla založena v roce 1990 a působí na trhu již bezmála 25 let. Je tedy vysoce nepravděpodobné, že by nově vstupující společnost na trh měla firmu SFO spol. s.r.o. významněji ohrozit.
- Moderní technologie zařízení - inovace a obnova technologického parku jsou velmi důležitou součástí při získávání konkurenčních výhod. Společnost se snaží držet tohoto pravidla, jak jen to finanční prostředky společnosti dovolují, protože neustálé inovace jsou finančně velmi náročné.
- Vysoká kvalita výrobků a služeb - největším úspěchem a zároveň i reklamou je spokojenost stálých i nových zákazníků. Kvalifikovaní zaměstnanci společnosti se snaží

co nejlépe vycházet vstříc svým klientům a poskytovat co nejprofesionálnější služby a prodávat kvalitní výrobky, které předčí konkurenci.

- Spokojenost zákazníků - zákazníci společnosti se neustále vracejí, protože jim firma nabízí služby a výrobky na vysoké úrovni a za přijatelnou cenu.
- Dobré jméno - společnost působí na trhu již řadu let a vybudovala si dobré jméno a povědomí u zákazníků.
- Kvalifikovaný personál - součástí zaměstnaneckého kolektivu jsou pracovníci, kteří pravidelně procházejí školeními tak, aby dosahovali požadované kvalifikace.
- Specifická výroba - společnost se zaměřuje kromě běžné strojírenské výroby i na výrobu vakuových komor, přičemž nemá na českém trhu konkurenci.

Slabé stránky

- Nedostatečná komunikace - společníci se svými zaměstnanci málo komunikují, což vede k nedostatečnému toku informací. Vznikají tak zbytečné problémy při určování preferencí objednávek.
- Slabá propagace - společnost SFO, spol. s r.o. se příliš neangažuje do akcí na podporu prodeje. Jedinou větší viditelnou reklamou jsou loga společnosti, která se objevují na veřejných sportovních akcích ve městě Opava.
- Nedostatečné prostory pro výrobu - společnost je v pronajatých prostorech, které ji z hlediska výroby již nevyhovují. Doposud to společnost řešila dodatečnými pronájmy v okolí města Opavy, nyní se rozhodla postavit nový komplex, který bude plně vyhovovat jejím požadavkům.
- Neúplné webové stránky - na webových stránkách není uvedený ceník poskytovaných služeb, popřípadě interaktivní formulář na vytvoření přibližné kalkulace pro srovnání s konkurencí. Také některé informace nejsou aktuální.
- Malá diverzifikace odběratelů - společnost disponuje velkou škálou drobných odběratelů ale nikoliv větších odběratelů, kteří tvoří výraznou část příjmů společnosti.
- Pomalé vyřízení objednávek - tento druh slabé stránky společnosti částečně souvisí se špatnou komunikací. Zaměstnanci přesně nevědí, která objednávka má přednost a poté vznikají zbytečné prostoje.

Příležitosti

- Rozšíření sortimentu - významnou příležitostí by mohlo být rozšíření sortimentu, kdy společnost by rozšířila svůj dosavadní nabízený sortiment o další výrobky a služby.
- Nákup nových zařízení - společnost SFO, spol. s.r.o. vlastní řadu moderních technologických zařízení, na trhu však nalezneme velké množství nových zařízení, které by mohly společnosti přinést zvýšený počet zakázek a zlepšení či urychlení výroby. Největším problémem je však nedostatek financí na pořízení.
- Noví odběratelé - noví odběratelé mohou zvýšit zmíněný počet zakázek, ale také zvýšit možnost lepšího postavení společnosti na trhu.
- Nová technologie - díky nové technologii může společnost dosáhnout úspory nákladů na výrobu a zvýšit kvalitu výrobků a poskytovaných služeb.

Hrozby

- Ztráta významného odběratele či dodavatele - z důvodu hospodářské recese může dojít k poklesu počtu odběratelů i dodavatelů k úpadku nebo dokonce k zániku firem, s kterými společnost SFO, spol. s.r.o. v minulosti spolupracovala.
- Posílení konkurence - potenciální konkurenti společnosti můžou posílit svoji pozici na trhu vlivem používání nových technologií nebo pořízení nových zařízení, které povedou ke zlepšení poskytovaných výrobků a služeb nebo k levnějším produktům, než nabízí společnost SFO, spol. s.r.o.
- Vstup nového konkurenta na trh - vzhledem k faktu, že společnost se nachází na trhu, kde neexistují žádné bariéry pro vstup, je velmi pravděpodobné, že se bude společnost muset neustále potýkat s novými konkurenty.
- Změna podnikatelského prostředí - vliv politických, legislativních a kontrolních mechanismů, jako jsou například daně, zrušení podpory státu, úroková míra.

Syntéza výsledků SWOT analýzy

Aby bylo možné přijmout správnou strategii, je nutné ohodnotit jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Hodnocení bylo provedeno přiřazením bodů jednotlivým faktorům, které se v analýze nacházejí, a to za pomoci bodové stupnice od 1 do 5, kde 5 znamená nejvyšší možné hodnocení významnosti a 1 naopak nejnižší.

Bodové hodnocení podle významnosti jednotlivých faktorů analýzy je znázorněno v následující tabulce. Hodnocení bylo provedeno na základě důsledného zvážení významnosti jednotlivých faktorů a následně konzultováno s majiteli společnosti.

Tab. 4.4 SWOT matice

| Silné stránky | Body | Slabé stránky | Body |
|---------------------------------|-----------|--|-----------|
| Dlouholetá tradice | 5 | Nedostatečná komunikace | 3 |
| Moderní technologie zařízení | 3 | Slabá propagace | 4 |
| Vysoká kvalita výrobků a služeb | 4 | Nedostatečné prostory pro výrobu | 5 |
| Spokojenost zákazníků | 5 | Neúplné webové stránky | 3 |
| Dobré jméno | 4 | Malá diverzifikace odběratelů | 4 |
| Kvalifikovaní pracovníci | 4 | Pomalé vyřízení objednávek | 4 |
| Specifická výroba | 5 | | |
| Celkem | 30 | Celkem | 23 |
| Příležitosti | | Hrozby | |
| Rozšíření sortimentu | 3 | Ztráta významného odběratele či dodavatele | 5 |
| Nákup nových zařízení | 4 | Posílení konkurence | 4 |
| Noví odběratelé | 5 | Vstup nového konkurenta na trh | 4 |
| Nová technologie | 5 | Změna podnikatelského prostředí | 3 |
| Celkem | 17 | Celkem | 16 |

Zdroj: Vlastní zpracování

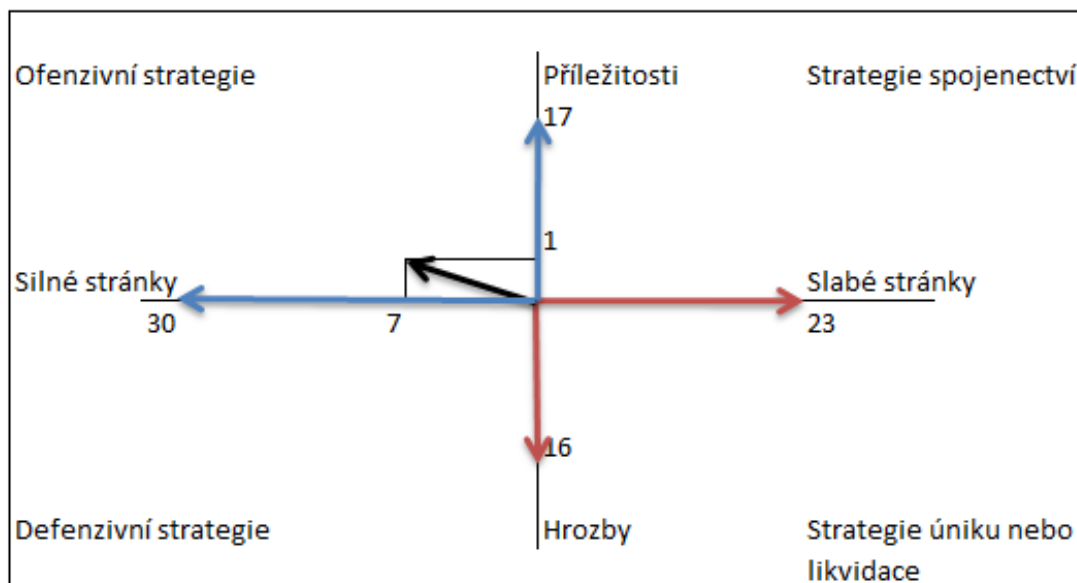
Z tabulky vyplývá, že nejvýznamnější silnou stránkou analyzované společnosti je dlouholetá tradice společně se spokojeností zákazníků a specifickou výrobou. Nejvíce bodů u slabých stránek společnosti získaly nedostatečné prostory pro výrobu. Mezi nejlépe hodnocené příležitosti firmy patří potencionálně noví odběratelé a technologie. Naopak za největší hrozbu je považovaná ztráta významných odběratelů nebo dodavatelů.

Po sečtení jednotlivých bodů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení lze následně vytvořit matici modelové strategie (viz obr. 4.1). V této matici jsou na jedné ose

znázorněny protiklady, tedy silné a slabé stránky, a na druhé ose proti sobě stojí příležitosti a hrozby.

Pro zjištění umístění podniku v dané matici se musí nejdříve odečíst hodnota silných stránek od stránek slabých. Stejný postup platí u příležitostí a hrozeb. Výsledná strategie analyzované společnosti vznikne po následném součtu dvou vektorů.

Obr. 4.1 SWOT matice modelových strategií



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené matice modelové strategie vyplývá, že společnost SFO, spol. s.r.o. by měla zvolit strategii ofenzivní z pozice síly. V analyzované společnosti výrazně převažují silné stránky nad stránkami slabými a je také více využíváno příležitostí, které nabízí podnikatelské prostředí, kde se společnost pohybuje.

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Zhodnocení

V předchozí části práce byla provedena PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Byly vypočítány ukazatele finanční analýzy. Na závěr byla celá strategie podniku SFO spol. s r.o. zhodnocena, a i přesto, že podnik dopadl dobře, nabízíme několik návrhů a doporučení na zlepšení stávající situace.

Nejprve byla provedena PEST analýza, pomocí které byly prozkoumány vlivy prostředí, které působí na společnost SFO spol. s r.o. Mezi nejvýznamnější vlivy patří změny v právním prostředí, daňové správě a riziko spojené se sankcemi při obchodování s určitými zeměmi, s kterými je spojen zákaz obchodování. Mezi další hrozbu pro společnost patří neustále se zvyšující cena energií, pohonných hmot a ceny práce.

Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyplynulo, že pokud budeme porovnávat celou nabídku podnik SFO spol. s r.o. s konkurencí, nenalezneme na českém trhu dostatečnou konkurenci, a to z důvodu velké specializace společnosti v jistém druhu výroby. Pokud se zaměříme na standardní strojírenskou činnost, společnost čelí velké řadě bezprostředních konkurentů v odvětví. Vzhledem k tomu, že specifickou činností společnosti je výroba vakuových komor, která jim přináší největší část zisku, společnost nevyvíjí nikterak velké úsilí při boji s konkurencí v běžné strojírenské činnosti. Co se týče nově vstupujících firem na trh, se společnost opírá o dobré jméno a stále spokojené zákazníky. Substituty nemají v tomto odvětví významný vliv z důvodu, že zákazníci můžou odejít za levnějšími produkty, ale výrobek nelze nahradit jiným.

V rámci finanční analýzy byly provedeny výpočty jednotlivých ukazatelů. Pokud bychom provedli zhodnocení položek rozvahy za sledované období 2013-2015, lze říci, že aktiva mají rostoucí tendenci, což je příznivý výsledek pro společnost. Horší je zjištění, že pasiva pravidelně rostou a s nimi i vlastní kapitál společnosti. Největší položku ve výnosech představují tržby za prodej vlastních výrobků, které rok od roku rostou, naopak nejvyšší hodnotu nákladů tvoří položky výkonové spotřeby a osobních nákladů, kdy obě položky ve sledovaných letech rostou. K posouzení konkurenceschopnosti společnosti byly významné ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a produktivity.

Ukazatele rentability vykazují velmi dobré výsledky oproti zvoleným minimálním hranicím. Z analýzy ukazatele aktivity vyplývá, že společnost svá aktiva využívá optimálně a výkyvy jsou minimální. U ukazatele likvidity se dá říci, že zjištěné výsledky

jsou nejhorší a mohou znamenat velké problémy při žádání o úvěr. Pokud se zaměříme na ukazatele zadluženosti je patrné, že firma pořídila svá aktiva z velké části z cizích zdrojů, aby zvýšila svou tržní pozici, to však může vést k velkým problémům spojené s likvidací společnosti.

K hodnocení konkurenceschopnosti hlavních konkurentů společnosti SFO spol. s.r.o. byla provedena finanční analýza jednotlivých ukazatelů. Byly použity finanční výkazy za rok 2014. Jako hlavní konkurent byla určena firma Ostroj a.s., která zcela jasně vykazovala nejlepší výsledky ze všech konkurentů společnosti.

V rámci zhodnocení zjištěných výsledků byla provedena SWOT analýza a po ní byla navržena možná doporučení, která uzavírají diplomovou práci.

5.2 Doporučení

Po závěrečném zhodnocení výsledků všech analýz přichází na řadu návrh doporučení, který by měla firmě SFO spol. s.r.o. pomoci k udržení stávající pozice na trhu a i nadále být konkurenceschopnou. Návrhy doporučení především vycházejí ze slabých stránek zjištěných ze SWOT analýzy.

Posílení propagace

Jak už bylo dříve zmíněno společnost nevěnuje velké množství financí na podporu prodeje a propagaci. Pro zviditelnění společnosti je vhodné kromě výstav na veletrzích, kde by společnost mohla prezentovat svoji unikátní výrobu vakuových komor. Dále využití reklam na služebních automobilech, kterých společnost využívá pro zásobování celou řadu a dosud nenalezneme na nich ani jednu reklamu. Především bylo by vhodné zaměřit se na propagaci společnosti na sportovních akcích určených jak pro veřejnost, tak pro profesionální sportovce, protože právě tyhle akce v posledních letech lákají čím dál více širokou veřejnost z důvodu prosazování zdravého životního stylu plného sportování. Společnost by mohla investovat kolem 200 tis. Kč na polepy na svá vozidla a stejnou částku vložit do sponzorování sportovních akcí.

Pomalé vyřízení objednávek

Pro urychlení vyřízení objednávek by měla společnost zlepšit tok informací mezi jednotlivými subjekty. Vyhne se tak problémům spojených s tím, že zaměstnanci nemají dostatečně přesné informace o tom, které objednávky mají být vyřízeny přednostně. Vyhnou se také problémům s rozvržením úkolů mezi jednotlivé pracovníky tak aby práce byla provedena v co nejkratší době. Pro tento účel lze doporučit, aby vedoucí výroby na konci každé směny jsi, připravili úkony, které se musejí druhý den vykonat, a na každodenních ranních operativních poradách bude jasně řečeno, které objednávky mají přednost, které spěchají a které jsou důležité. Toto opatření může společnosti přinést vyřešení problému a zajistit stále větší spokojenost zákazníků.

Rozšíření výrobních prostor

Společnost má nemovitost, která je upravena na sídlo a provoz společnosti v pronájmu od roku 2012. Z důvodu nedostatečné výrobní plochy si firma pronajímá řadu prostor v okolí města Opavy a tím vzniká řada dodatečných nákladů spojených s neustálou přepravou materiálu a zaměstnanců firmy, placení nájemného za tyto prostory a nesmíme zapomenout na ztrátu času při neustálém přejíždění. Objevuje se také riziko spojené s krádeží materiálu a strojů z těchto pronajatých prostor. Jelikož sídlo firma je v poměrně osídlené části města, nemůže vyřešit problém s nedostatečným prostorem pro svou výrobu zastavěním části svého pozemku. Vhodným způsobem vyřešení této situace je dostavění nového komplexu v Životicích, čím společnost docílí úspory již zmíněných nákladů, dále úspory energie na provoz dosavadního komplexu s nimž jsou spojené vysoké provozní náklady a také zlepšení organizační složky společnosti. Dosavadní odhadovaná částka na dostavbu komplexu je okolo 40 mil. Kč, kdy společnost byla nucena jsi vzít úvěr na výstavbu ve výši 23 mil. Kč.

Nákup nových zařízení

V současné době, je společnost dosti zadlužena z důvodu úvěr na nově vznikající výrobní halu, ale i přesto by měla společnost uvažovat v budoucnu o nákupu nových zařízení typu pálicího centra nebo hydraulického lisu na rovnání plechů aby se firma vyhnula časovým problémům a kooperací s vyřízením objednávky u firem, které těmito stroji disponují. Dále by se zbavila finančních problémů spojené s placením těchto činností, které jsou vysoce nákladné.

6 Závěr

V současnost, kdy je čím dál složitější udržet společnost na trhu. Každodenně posloucháme o tom, že se nějaká firma bez ohledu na její velikost nachází v konkurzu, dluží svým věřitelům nebo bankrotuje. Je to doba, kdy už jsou lidé nasyceni nabídkou výrobků a služeb, z toho důvodu je velmi obtížné najít obor nebo odvětví, které je na trhu málo zastoupeno nebo hledat skulinky na stávajících trzích. Je nezbytné, aby společnosti neustále prováděly kroky, které jim dopomůžou k dosažení vytyčených cílů a posilovaly svou konkurenční pozici.

Stále více nabývají na významu aktiva nehmotná, kde například goodwill, patenty nebo receptury jsou mnohem významnější a mají větší hodnotu než aktiva hmotná. Podniky se nesmějí přestat snažit v posilování svého dobrého jména. Neměly by opomíjet také neustálé zlepšování své konkurenční pozice pomocí konkurenčních výhod. Na trhu může uspět pouze ta společnost, která dokáže využít své příležitosti a pružně reaguje na měnící se tržní prostředí.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti SFO spol. s.r.o. a porovnat výsledky finanční analýzy s jejími hlavními konkurenty v okolí. Na závěr práce byla zavrhnuta doporučení, která by mohla společnosti pomoci udržet své postavení na trhu. Záleží však pouze na vlastnících společnosti, které z doporučení se pokusí realizovat.

V praktické části práce byly aplikovány některé metody a analýzy na zjištění současné situace společnosti. Jako první byla provedena analýza PEST, pomocí které byly zjištěny politické, ekonomické, sociální, demografické a technické faktory, jenž mohou podnik ovlivňovat zevnitř. Následně byla použita metoda ke zjištění konkurenčních sil společnosti pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V této analýze byly podrobně rozebráni konkurenti v daném odvětví, možní noví konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a v poslední řadě vyskytující se substituty v odvětví. Další část byla věnována finanční analýze, kde bylo možné zhodnotit finanční situaci podniku. Zjištěné výsledky v roce 2014 byly následně porovnány s konkurenty společnosti. Závěrečná část se věnuje SWOT analýze, pomocí které byly určeny silné a slabé stránky společnosti. Mezi významné silné stránky lze zařadit dlouholetá tradice a specifická výrobní činnost. Jako nejvíce ohrožující slabou stránku lze považovat nedostatečné výrobní prostory. Významnou příležitost pro společnost zle spatřit ve využívání nových technologií a získání nových odběratelů. Při pohledu na možná ohrožení, se jako největší

riziko jeví ztráta významného odběratele nebo dodavatele. Na základě sestavení SWOT analýzy byla navrhnutá doporučení.

Na samotný závěr lze konstatovat, že společnost SFO spol. s.r.o. má velkou šanci obstát v konkurenčním boji, je však nutné se neustále rozvíjet a posouvat v před. Nebát se využívat všech příležitostí, které se jí naskytnou. Společnost si je vědoma možného ohrožení a za pomoci navrhnutých doporučení se je může začít snažit eliminovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Knižní zdroje

1. BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Radix, 2002. 270 s. ISBN 808-603-3135-7.
3. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2005, xiii, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
4. MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 9. vyd. Slaný: Melandrium, 2005, 275 s. ISBN 80-86175-41-3.
5. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha, Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
6. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamikapodnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
7. PORTER, Michael E a Vladimír IRGL. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [199-], 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
8. PORTER. Michael. *Competitive strategy: Technique for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998. 658 s. ISBN 0-684-84148-7.
9. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2000, x, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
11. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

12. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

b) Internetové zdroje

13. Swot diagram [online]. [cit. 2015-7-11]. Dostupný z <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
14. Swot mřížka [online]. [cit. 2015-7-11]. Dostupný z <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-mřížka>
15. Profil firmy. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.skopava.com/#>
16. Vlastní zpracování podle informací získaných z Ministerstva financí ČR. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/dluhova-statistika/struktura-a-vyvoj-statniho-dluhu>
17. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. [online]. cit. [2016-03-05]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich
18. Strojírenská výroba. [online]. cit. [2016-05-03]. <http://www.skopava.com/#>
19. Společnosti Ostroj a.s.. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.ostroj.cz>
20. Zaměření společnosti. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.ferramstrojirna.cz/menu/o-nas/o-nas/>
21. Sozap Opava s.r.o.. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.sozap.cz>
22. Profil společnosti. [online]. cit. [2016-05-03]. Dostupné z <http://www.streicher.cz/mainmenu/unternehmensprofil/>

c) Ostatní zdroje

Interní informace společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Č. – číslo

ČNB – česká národní banka

EAT – čistý zisk

EBIT - zisk před zdaněním a úhradou úroků

OECD – organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

ROA - rentabilita aktiv

ROC - rentabilita nákladů

ROE - rentabilita vlastního kapitálu

ROS - rentabilita tržeb

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016

David Šašinka

.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Účetní výkazy společnosti SFO spol. s.r.o.

Příloha č. 2: Účetní výkazy konkurentů za rok 2014

Příloha č. 3: Vzorce poměrových ukazatelů

